

**UNIVERZITA TOMÁŠE BATI VE ZLÍNĚ**  
**Institut mezioborových studií Brno**

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

**Brno 2005**

**Kateřina Řehořová**

**UNIVERZITA TOMÁŠE BATI VE ZLÍNĚ**  
**Institut mezioborových studií Brno**

**Vliv kultury organizace na pracovní morálku pracovníků**

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

**Vedoucí bakalářské práce:**  
**doc. PhDr. František Vízdal, CSc.**

**Vypracovala:**  
**Kateřina Řehořová**

**Brno 2005**

## **Prohlášení**

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma „Vliv kultury organizace na pracovní morálku pracovníků“ zpracovala samostatně a použila jen literaturu, která je uvedena v seznamu této práce.

V Brně 20.11.2005

.....  
Kateřina Řehořová

## **Poděkování**

Děkuji panu doc. PhDr. Františku Vízdalovi, CSc. za užitečnou metodickou pomoc, doporučenou literaturu a cenné rady. Dále děkuji své rodině, hlavně manželovi za trpělivost a celkovou podporu, nejenom psychickou, při studiu.

Kateřina Řehořová

# Obsah

<b>Úvod</b>	<b>2</b>
<b>1 Firemní kultura</b>	<b>4</b>
1.1 Kultura firmy – „duch domu“	4
1.2 Styly vedení	8
1.3 Organizační struktura a její typy	12
1.4 Pracovní skupiny a týmy	14
1.5 Dílčí závěr	18
<b>2 Motivace v práci</b>	<b>19</b>
2.1 Co je to motivace ?	19
2.2 Odměňování a hodnocení pracovníků	26
2.3 Vzdělávání a výchova pracovníků	30
2.4 Dílčí závěr	33
<b>3 Koncepce vyhledávání, získávání a výběru pracovníků</b>	<b>34</b>
3.1 Zásady efektivního výběrového řízení	34
3.2 Metody prověřování znalostí, psychologických kvalit, dalších dovedností a kvalifikované rozhodnutí	38
3.3 Výběrové řízení nekončí rozhodnutím	44
3.4 Dílčí závěr	46
<b>Závěr</b>	<b>47</b>
<b>Resumé</b>	<b>48</b>
<b>Anotace</b>	<b>49</b>
<b>Použitá literatura</b>	<b>50</b>

## Úvod

Firemní kultura je často pokládána za zodpovědnou za nejrůznější organizační neduhy a příležitostně se jí připisuje vytváření kladných vlastností. Je nezbytná, proto zkoumáme tento pojem důkladněji, abychom umožnili pochopit chování organizací a stanovit a vysvětlit organizační problémy a činnosti.

Jaký je vliv kultury organizace na pracovní morálku pracovníků ? Abychom si mohli objektivně odpovědět na tuto otázku je třeba se zamyslet nad pojmy firemní kultura a pracovní morálka.

Morálka je z nejstarších společenských normativních a regulačních systémů. Prakticky po celou dobu existence lidstva morálka, mínění ostatních normovalo a usměřňovalo chování jedince, přikazovalo mu jak se chovat má, jak ne a porušení těchto příkazů se sankcionovalo. Morálka zahrnuje nejen samotná pravidla chování, ale i představy, pocity, ideje, přesvědčení a morální názory. Morálka hodnotí chování lidí z hlediska pojmů: dobrý a zlý, spravedlivý a nespravedlivý, čestný a nečestný. Pracovní morálkou je tedy myšleno dodržování pravidel chování, norem a hodnot, které jsou v organizacích nastaveny.

Vysvětlit firemní kulturu jednou definicí není možné, proto si úvodem aspoň uvedeme jaké faktory firemní kulturu ovlivňují a jejím podrobnějším vysvětlením se budeme zabývat v následujících kapitolách. K základním faktorům firemní kultury patří řízení, organizační struktura, pracovní skupiny a týmy, motivace, odměňování a hodnocení, vzdělávání a výchova pracovníků a v neposlední řadě také výběrová řízení.

***Cílem práce je popsat a ukázat firemní kulturu - jaký má vliv na celkovou morálku pracovníků. Jaké faktory do firemní kultury patří a jak ji ovlivňují.***

***Dalším cílem také je popis struktury firemní kultury a navržení efektivních postupů, aby v organizacích panovala především „zdravě pozitivní“ atmosféra, která bude přispívat nejenom k uspokojivé morálce pracovníků, ale i k prosperitě organizací.***

K naplnění cíle je práce členěna do tří kapitol.

V první části se zaměříme na celkovou charakteristiku firemní kultury. Tzn. její obecné pojetí, jaké jsou prvky a typy firemní kultury. S firemní kulturou se úzce prolínají aspekty řízení a vedení, struktura organizace a pracovní skupiny a týmy, proto budeme podrobněji charakterizovat styly vedení a jejich rozdíly, jak souvisí se strukturou organizace styly vedení a pracovní skupiny. Co to vlastně struktura organizace je ? Jaké jsou styly práce a co je to tým ?

Motivaci práce je věnována druhá část bakalářské práce, která přímo, mimo jiné, souvisí s pracovní morálkou pracovníků. Vysvětlíme pojem motivace práce a zamyslíme se nad otázkou: „co motivuje lidi k práci, jakou hodnotu a důležitost práci přisuzují“ ? Dále popíšeme hlavní body, které ovlivňují myšlení, chování, postoje, názory pracovníků a tím také přispívají na celkovou produktivitu práce organizace.

Ve třetí části této práce popíšeme velice důležitou složku, která k firemní kultuře neoddělitelně patří a tou je koncepce vyhledávání, získávání a výběru „kvalitních“ zaměstnanců. Podstatou efektivně a produktivně fungující organizace jsou LIDÉ, proto v této části bude zájmem vysvětlit důležitost výběrových řízení a detailněji se zaměřit na jejich popis, metody a cíle s následným neopomenutím tzv. zpětné vazby o efektivitě výběrového řízení.

- a. Vhodně zvolený, propracovaný a správně nastolený motivační program zaměstnanců má pozitivní vliv na pracovní morálku pracovníků a tím také přispívá k pozitivnímu klimatu celé organizace.
- b. Personální oddělení v organizacích složené z profesionálních pracovníků může výrazně ovlivňovat atmosféru v organizacích.

Základním přístupem k řešení bude přístup systémový. Hlavní metodou při jejím zpracování bude obsahová analýza dostupných materiálů a z ní logické a deduktivní vyvození závěrů.

Pokud by někdo očekával komplexní, zřetelné, jasné a definitivní řešení vlivu kultury organizace na pracovní morálku pracovníků, tak taková stanoviska v bakalářské práci nenajde.

Nelze na několika málo stránkách vyjádřit všechny aspekty tohoto vztahu. Bakalářská práce však nabízí několik příležitostí, jak myšlenky rozvinout a přispět k odvážnějším a současně reálným návrhům a řešením.

# 1 Firemní kultura

Při zamyšlení se nad pojmem firemní kultura, každého napadne spousta slov, myšlenek, definic a už teď aniž by byly tyto slova, myšlenky a definice vyřčeny můžeme říci, že určitým způsobem ji budou vystihovat. Každá společnost, podnik, organizace má svou firemní kultura, protože už samotné „bytí“ společností, podniků a organizací je důkazem, že „něco“ probíhá, funguje, je řízeno, organizováno a to na základě jakýchsi pravidel, vztahů, norem, systémů.

Z této kapitoly bude také patrné, že pracovní morálku ovlivňuje spousta faktorů. Není to jen o motivaci zaměstnance dobrým platem, ale k dalším faktorům také patří prostředí organizace, vztahy mezi zaměstnanci, vhodně zvolený pracovní tým, rituály společnosti, přístup vedoucích pracovníků atd.

O motivaci, týmech a vedoucích pracovnících se budeme podrobněji zmiňovat v dalších kapitolách.

## 1.1 Kultura firmy – „duch domu“

Přesně charakterizovat firemní kultura není možné, proto se v této kapitole zaměříme na několik charakteristik či definic firemních kultur a uvedeme si která definice se nejvíce přibližuje skutečnosti.

### Definice

- Kultura firmy lze charakterizovat jako „duch domu“, který „normuje“, jaké chování, jaké postoje jsou žádoucí a jaké nežádoucí. Tento „duch domu“ může být výrazný, silný, ale i nevýrazný, slabý, což má za obvyklý následek nižší identifikaci pracovníků s firmou a menší korigování jejich chování a postojů.

Jakou roli hraje kultura firmy v její existenci? Odpovědi lze hledat u autorů z doby poměrně dávné. Gustave Le Bon v roce 1895 ve své podnes inspirativní knize Psychologie davu rozlišuje přesvědčení a názor. Přesvědčení je něco trvalejšího, o kterém málokdo pochybuje, protože instituce, které jsou na tomto přesvědčení založeny, by šly k záhubě. „Teprve když víra ztratila zcela svou sílu, zřítí se brzy vše, co podpírala“. „Působením obecných věr jsou lidé každého století opředeni sítí tradic, názorů, zvyků, zpod jejichž jha se nedovedou vymanit a které je vždy činí navzájem poněkud podobnými. Ani nejnezávislejší duch nepomyslí na to, aby se z nich vymanil“. Nad těmito přesvědčeními, nepochybnostmi jsou názory, nálady, které jsou pomíjivější, zvláště nemají-li oporu, zakotvení v přesvědčení. V této souvislosti je možno připomenout příbuzné myšlenky Masarykovy, že státy si udržují ideály, na kterých vznikly. Ačkoli Gustave Le Bon i T.G. Masaryk uvažoval o celcích, které svou velikostí přesahují firmu, jejich myšlenky jsou přenosné i na firemní praxi. **Kultura firmy je tvořena různými přesvědčeními a názory. /2/**



- Podnikovou kulturu tvoří zejména artefakty, perspektivy, hodnoty a domněnky, které jsou sdíleny členy organizace. (Dyer, G.W., 1985, s 204). /1/
- „Zkusíme pojem kultury opět oživit – je to sbírka hodnot, symbolů, podnikových hrdinů, rituálů a vlastních dějin, které působí pod povrchem a mají velký vliv na jednání lidí na pracovních místech“. (Deal, T.B. Kennedy, A. A., 1983, s. 503). /1/
- „Splnění úkolů, povinností a pořádek je možné v podniku zajistit prostřednictvím mixu vlastních přesvědčení, podnikové ideologie, rituálů a mýtů, které spojíme pod etiketou podnikové kultury“. (Pettigren, W., 1979, s. 24). /1/
- Podniková kultura je vzorec základních a rozhodujících představ, které určitá skupina našla či vytvořila, odkryla a rozvinula, v rámci nichž se naučila zvládat problémy vnější adaptace a vnitřní integrace a které se tak osvědčily, že jsou chápány jako všeobecně platné. Noví členové organizace je mají pokud možno zvládat, ztotožnit se s nimi a jednat podle nich.“ (Schein, E. H., 1989, s 3). /1/
- Firemní kulturu lze definovat jako soubor všeobecně reflektovaných hodnot představ a očekávání, přístupů, deklarovaných norem a vzájemných vztahů, který se dlouhodobě projevuje v individuálním i skupinovém chování zaměstnanců a odlišuje vhodné a akceptovatelné chování od nežádoucího. Tento soubor si organizace sama vytváří, definuje a interpretuje. Firemní kultura sjednocuje nazírání, uvažování a chování, vytváří vzory, které usnadňují orientaci ve vnitro-organizačním dění a ve vztazích k různým prostředím obklopujícím organizaci. Firemní kultura je z dlouhodobého hlediska proměnlivá. Její obsah je ovlivňován aktuální fází rozvoje firmy a závislosti na jejích cílech.

Po přečtení výše uvedených „názorů“ zjistíme, že definice firemních (podnikových) kultur jsou si skutečně dosti podobné, a proto z každé definice se dají vytáhnout věty, které pravdivě vystihují kulturu dnešních organizací. Proto další řádky budou věnovány podrobnějšímu popisu firemní kultury, v podstatě rozvinutím myšlenek a názorů výše uvedených definic.

Abychom si ještě lépe nastínili firemní kulturu, tak seznamem následujících otázek si ukážeme rámcovou orientaci a prvky firemní kultury:

- Jaká je míra moci ? Jaká je míra autonomie ?
- Kdo je tvůrcem firemního mínění ?
- Kdo je hrdinou ? Kdo je ve firmě vzorem ?
- Jak je ve firmě projevovaná úcta ?
- Jaké mýty, legendy, historiky kolují po firmě ?
- Na co se při různých příležitostech vzpomíná ?
- Co je nejvíce ve firmě ceněno ?
  - Dosáhnout vlivu a moci
  - Respektování norem a pravidel
  - Improvizace, tvořivost, nápady
  - Výkon a výsledky
  - Kvalita vztahů
  - Profesní či osobní růst

Co je ve firmě trestáno ?

Jak pracovníci dávají najevo svou příslušnost k firmě ?

Jaké jsou firemní rituály, ceremoniály, obřady ?

- Porady
- Firemní den
- Oslavy firemních výročí, pracovních jubileí a narozenin
- Slavení „křtin“ nového produktu
- Jiné svátky

Jaká je informovanost ?

Jaké fámy, drby kolují po firmě ?

Jak je viděna budoucnost ? Jaká jsou přání a očekávání ?

Jaký je motivační systém ?

- Je čitelný a předpověditelný ? Je považován za spravedlivý ?
- Proč zaměstnanci chodí do práce právě v této firmě ? Co je motivuje ?
- Jaké jsou nejpreferovanější způsoby odměňování ? /3/

Zaměříme se podrobněji na prvky firemní kultury, které jsou považovány za hlavní a které výrazně působí na morálku pracovníku:

- **PROSTŘEDÍ** – v němž firma operuje. Politické e ekonomické prostředí České republiky a kulturní tradice národa mají největší vliv na vytváření firemní kultury. Dalším podstatným faktorem je postavení na trhu, tj zda firma něco vyrábí nebo zda poskytuje služby, zda je zároveň prodejcem, zda se zabývá kontrolou apod. Firma se tak dostává do různých situací na trhu, což zvyrazňuje různé aktivity.
- **VÝTVORY** – jde o projevy, které lze vnímat smysly – např. výrobky, pracovní prostředí, technologie, jazyk, oblékání, způsob oslovování, historky z dějin firmy apod. výtvořry jsou snadno vnímatelné, tím těžší je však vysvětlit jejich smysl. Ten, kdo pracuje v organizaci dostatečně dlouho, časem význam výtvořrů pochopí.
- **HODNOTY** – jsou jádrem (srdcem) firemní kultury, ale jen tehdy, jsou-li skutečně sdíleny zaměstnanci. Jsou-li hodnoty vyhlášeny příliš ambiciózně, je zde riziko, že něco jiného se prohlašuje a něco jiného se děje. Přílišné lpění na jednou v minulosti deklarovaných hodnotách může zase mít i negativní vliv na firmu, protože hodnoty mohou být v měnícím se prostředí relevantní, mohou vytvářet určitou strnulost v reakci na měnící se situace apod. Nejdůležitější jsou kulturní a etické hodnoty – např. odpovědnost, reputace, péče o kvalitu vnitřních i vnějších vztahů, důvěra, důvěryhodnost, transparentnost, respektování norem, legálnost, spravedlnost apod.
- **HRDINOVÉ** – formální nebo neformální vůdcové (většinou řídicí pracovníci), kteří personifikují hlavní názory a přesvědčení firmy a jsou jakýmsi vzory pro zaměstnance, kteří by se měli řídit jejich příklady.
- **KAŽDODENNÍ RUTINA, RITUÁLY** – ukazují, jaké chování se očekává od zaměstnanců a dávají příklady, co firma podporuje.
- **NEFORMÁLNÍ FIREMNÍ KOMUNIKACE** – je projevem neoficiální role jednotlivých zaměstnanců a skupin ve firmě (jde o různé mravokárce, vypravěče příběhů, strážce uznávaných hodnot, našeptávače, špióny apod.). Znamená nejen

předávání informací, ale také jejich interpretaci, a tím má zásadní význam pro prosazování a upevňování vnitřních přesvědčení a postojů. Tato neformální síť je velmi mocná a pro úspěšnou organizaci je velmi důležité, aby vedoucí pracovníci měli tyto lidi na své straně.

**Tyto prvky nám ukazují jak je kultura firmy vnímána ze „vnitř“, ale její další funkcí je i vnímání „vnější“** – tzn., že se zabývá především způsobem určité adaptability na podmínky okolí a image, tj. jak se firma prezentuje (přímo, nepřímo, vizuálně, fyzicky apod). a jak je především vnímána zvenčí. Vnější kultura je nejvíce spojována s takovými projevy, jako jsou logo, hlavičkový papír, styl oblékání, firemní barvy nebo manuály, pořádek na pracovišti, vybavenost pracovišť apod.

Za zmínku také stojí stručně uvést výzkum firemní kultury, který provedli Victor a Culen (podle Steimann, H., Lohr, A., *Základy podnikové etiky*) ve 4 firmách různých oborů (tisk, telefon, banka, výroba) u 1183 pracovníků a popsali 5 odlišných typů „klimatu“:

1. Pečovatelský typ, jehož hlavní starostí je dobro všech pracovníků firmy.
2. Typ orientovaný na dodržování zákonů, jehož prioritou je zkoumání, zda připravované opatření neporušuje zákon.
3. Typ orientovaný na dodržování předpisů, jehož prioritou je dodržování předpisů a norem, které vydala firma.
4. Účelový typ, který zdůrazňuje jako dobré a správné to, co je v zájmu společnosti, nehledě na zájmy jedinců či jiných celků.
5. Nezávislý typ, jehož prioritou je sebeřízení každého jedince, příslušníka firmy, na základě principů. /2/

Ze své zkušenosti a poznání dvou organizací bych přidala další typy klimatu:

1. Typ orientovaný pouze na výsledek a tím je zisk organizace, bez ohledu na fluktuaci pracovníků („za dveřmi stojí další 100 zájemců o práci), kde základním názorem a přístupem je tvrdost a disciplína.
2. Přátelský typ, tato organizace za své krédo považuje dobré vztahy mezi zaměstnanci (vztahy nadřazený mezi podřízeným) a jejich názorem je, že pokud se zvyšuje fluktuace ve společnosti, tak je to důvod k zamyšlení vedení společnosti, že „někde udělali chybu“ a je nutná náprava.

Tyto jednotlivé typy firemních kultur, firemního klimatu jsou nepsanou normou a očekáváním, které předurčuje budoucí chování a morálku pracovníků.

Vraťme se ještě na chvíli k Victorovi a Cullenovi k jejich empirickému výzkumu který je zaměřen na hodnoty, jejichž sdílení vytváří dané klima, nám také může být inspirací pro konstrukci čtyř jiných „domů“. „Duch domu“ může být určen 2 osami, první je dána polaritami výkon a vztah, druhá polaritami účel a princip. Tuto typologii můžeme uplatnit i při popisu stylu vedení lidí:

## ÚČEL

### **Orientace na výkon:**

Za správné je považováno vše, co směřuje k zisku, je třeba se pohybovat na hraně zákona, někdy i za ní, to je riziko podnikání. „Účel světí prostředek“. „Když se kácí les, lítají třísky.“

### **Orientace na vztahy:**

Hlavním měřítkem, očekáváním, vůči němuž je vše poměřováno, je především spokojenost zaměstnanců. „Jen spokojený zaměstnanec pracuje rád“. Zdůrazňuje se domácí prostředí, jistá „stádnost“, kolektivnost, když zde není mnoho prostoru pro kritické a nezávislé názory.

## PRINCIP

### **Orientace na výkon:**

Hlavním je dosažení cílů při jasně stanovených mantinelech, pravidlech hry. U takové firmy neuspěje kandidát, který „přenáší“ z konkurenční firmy materiály, které by významně pomohly.

### **Orientace na vztahy:**

Zdůrazňovaná je lidská hodnota každého zaměstnance. Uplatňuje se týmový přístup, je dbáno, aby byla dobrá tolerance k odlišnosti, což odlišuje „tým“ od „kolektivu“. /2/

Každá typologie je zjednodušující a vyznačuje se mnoha dalšími omezeními. Má však i svůj praktický pozitivní význam, neboť představuje určitý ideální model, ke kterému je možné se přibližovat, nebo naopak, jemuž je třeba se vyhnout.

Níže uvedené typologie vycházejí z předpokladu existence omezeného okruhu nejdůležitějších obsahových momentů, které každá firemní kultura obsahuje. Jde především o následující skutečnosti:

- Způsob zaměstnávání spolupracovníků.
- Kritéria a způsob rozhodování.
- Rozdělení pravomocí a odpovědnosti.
- Kritéria a časové cykly hodnocení pracovníků a dynamika jejich pracovní kariéry.
- Styl řízení a převažující způsob kontroly.
- Interpersonální vztahy.

## 1.2 Styly vedení

Podstatným a podle některých důkazů stále dominantnějším aspektem organizace je úloha řízení a vedení. Protože zájem o organizace a organizační změny vzrůstal, úloha vedení byla a je více zdůrazňována. Je to logické, protože člověk, který zastává vedoucí manažerskou pozici má v rukách „velkou moc - zodpovědnost“ aniž by si to skutečně uvědomoval (jak bohužel je v praxi patrné). To jakým způsobem bude řídit své podřízené, jak s nimi bude komunikovat, jaké bude udržovat vztahy i mezi podřízenými ovlivňuje také pracovní morálku pracovníků. A přiznejme si, pokud nejsme spokojeni ze svým vedoucím, nesouhlasíme s jeho

pracovními návrhy nebo ho neuznáváme jako člověka – nevěříme jeho práci, naše pracovní morálka klesá a tím i klesá naše pracovní výkonnost. Proto následující řádky jsou věnovány tomuto tématu, který je jedním z důležitých faktorů firemní kultury.

S pracovní pozicí a rolí řídicího pracovníka souvisí celkový **styl řízení**, který uplatňuje. Jde o celkový způsob jednání řídicího pracovníka. I v něm se často více projevuje jeho individualita než závazky vyplývající z jeho role a odpovídající dané konkrétní situaci. Od 50. let tohoto století se stále více pozornosti věnuje chování řídicích pracovníků. Koncem 60. let americké univerzity (především v Ohiu a Michiganu) paralelně prováděly výzkumy chování vedoucích. Výzkumy ukázaly, že existují dvě základní dimenze, od nichž lze pak odvodit dalších deset. Základní dimenze stylu chování označil Fleischman (1969) takto:

- **Projevy aspektu** – úcta, kterou vedoucí projevovali řízeným pracovníkům, uznání jejich názorů a ohleduplnost vůči jejich pocitům.
- **Projevy strukturovanosti** – to, jak vedoucí strukturovali svou vlastní roli a role ostatních ve skupině ve vztahu k pracovnímu cíli. Tato dimenze zahrnovala chování, pomocí něhož vedoucí aktivně ovládali své skupiny (plánovali úkoly, obstarávali potřebné informace a dávali veškerému pracovnímu dění ráz zaměřenosti na výkon skupiny).

Tuto dimenzi lze nejlépe označit jako zaměřenost řídicí práce manažerů. V odborné literatuře se s ní obvykle setkáváme v následujících dvou vyhraněných podobách. V prvním případě jde o zaměřenost na lidi, ve druhém pak o zaměřenost na úkoly. Výzkumy v této oblasti prokázaly, že úspěšní vedoucí jsou zaměřeni jak na lidi, tak na úkoly, zatímco neúspěšní buď preferují jen úkoly, nebo mají v obou oblastech nízké hodnoty. U Fiedlera (1957) se navíc objevuje zaměřenost na moc. Autor bere v úvahu situace, v nichž řídicí pracovník zdůrazňuje své mocenské postavení (vymezování pravidel, kontrola jejich dodržování, odměny, tresty). Teorie situačního řízení, jejímž typickými představiteli jsou kromě F.E. Fiedlera i P. Hersey a H.K. Blanchard, přitom vychází z předpokladu, že tak, jak se průběžně mění podmínky řízení, musí se měnit i zaměřenost a konkrétní způsoby jednání řídicího pracovníka. /1/

Kromě zaměřenosti hraje v činnosti řídicích pracovníků významnou roli také míra akceptace angažovanosti řízených pracovníků a jejich spoluúčasti na řízení. V této souvislosti se dlouhodobě uváděly tři základní styly řízení:

- Autokratický (autoritativní),
- Liberální,
- Demokratický.

Později se však v závislosti na empiricky ověřených způsobech jednání řídicích pracovníků ukázalo jako vhodnější vycházet z jejich přístupu k rozhodování a specifikovat situace, v nichž řídicí pracovník mění své jednání v závislosti na dosahované míře zralosti řízených pracovníků tak, že postupně hlavně:

- Nařizuje (autoritativní přístup),
- Přesvědčuje (užívá racionální i emocionální apely),
- Konzultuje (využívá participace řízených pracovníků),
- Deleguje (využívá samostatnosti řízených pracovníků). /1/

Jako příklad lze často připomenout často citovaný model Herseye a Blancharda. Je v něm naznačen vývoj stylu řízení řídicího pracovníka v závislosti na míře zralosti podřízených. /1/

Zpočátku jsou řízení pracovníci málo vyspělí, řídicí pracovník tedy především nařizuje. Přitom musí jak vztahové, tak úkolové chování rozvíjet na vysoké úrovni a neobejde se bez důrazu na moc. Po určité době působení na řízené pracovníky se může vedoucí více soustředit na úkoly, aniž by pochopitelně vztahové a mocenské aspekty funkce zcela pustil ze zřetele. Posléze může do rozhodování stále více vtahovat své podřízené. Postupně formovaná profesní zralost pracovníků mu totiž již umožňuje zaměřit se hlavně na vztahy mezi nimi a utvářet původně formálně uspořádanou skupinu jako neformální tým, přičemž může snížit důraz na úkolovou a mocenskou orientaci. Konečně by měl vedoucí dospět i k delegování, v jehož rámci může plnění úkolů svěřit plně do kompetence týmu svých zralých spolupracovníků. /1/

**Teorie a zejména praxe situačního řízení, však ukázala, že není jednoduché zjišťovat změny ani na ně pohotově reagovat změněným stylem řízení.**

Brání tomu jak celková složitost měnící se situace, tak i její obtížná „čitelnost“ pro řídicího pracovníka (jednotliví pracovníci do týmu přicházejí a odcházejí, každý se mění a tyto změny závisí i na okolnostech, které mnohdy nejsou známy). Nepříznivě se také projevuje spíše menší přizpůsobivost lidí a jejich nedostatečná ochota měnit se v návaznosti na měnící se podmínky, resp. v souladu s nimi.

**Velmi důležitý je komunikační styl manažera.** Představuje vlastně sociální základ stylu řízení. Určitý komunikační styl má každý člověk. Od manažera se však víc než od kohokoli dalšího vyžaduje, aby v jeho komunikačním stylu převažoval racionální, dospělý přístup, spojený s přiměřenou spontaneitou.

Problematické obvykle bývá, pokud v komunikačním stylu manažera převažují deformované podoby chování „dítěte“ (přílišná podřídivost, trucovitost, popř. tendence manipulovat druhými). Nepříznivě působí také to, když manažer jedná jako příliš kritický, přehnaně pečlivý nebo na předsudcích a tradici konzervativně lpící „rodič“. Tyto deformace komunikačního stylu jsou především produktem nevhodné výchovy jeho nositelů.

Problémy komunikace vyplývající z toho, že lidé mnohdy jednají jako děti nebo rodiče tam, kde by měli jednat jako dospělí, je třeba řešit. Obvykle se k tomu využívá principů transakční analýzy. (Berne, 1993) a následného výcviku komunikačních dovedností. „Rodičovský“, ještě více však nedospěle „dětský“ či někdy až „dětinský“ přístup vedoucího do značné míry brání tomu, aby žádoucím způsobem ovlivňoval jednání svých pracovníků. /1/

Jako málo účinná se ukazuje příprava manažerů často realizovaná jen formou jednorázového „proškolení“. Ke zvládnutí dynamických situačních faktorů a základních aspektů interakce a komunikace nestačí řídicím pracovníkům jen získat určité poznatky (informace). Je třeba formovat jejich sociálně interakční a komunikativní dovednosti dlouhodobějším výcvikem, v němž procházejí řadou konkrétních reálných i modelových situací, které jsou nuceni prakticky řešit. Kromě toho takto získávají i autentické prožitky a mnohé potřebné návyky a zkušenosti.

Působení na pracovníky ze strany řídicího pracovníka je podmíněno také jeho autoritou, tj. celkovým dopadem jeho vlivu na pracovníky a mírou vážnosti, kterou u nich používá.

Autorita řídicího pracovníka bývá často spjata již s pozicí, kterou ve firmě zastává. To je sice důležité pro zajištění vážnosti manažerských pozic v organizaci, často to však spíše usnadňuje situaci méně kvalitním řídicím pracovníkům, ale málo to přispívá k celkově pozitivnímu ohlasu procesu řízení. Formální autorita nestačí. Hodně záleží na tom, jak každý řídicí pracovník stvrzuje objektivní „autoritu“ dané řídicí funkce svými odbornými a sociálními kvalitami. Teprve pak ho obvykle jeho pracovníci akceptují také jako člověka, jehož si mají proč vážít – **jde o autoritu neformální**. Jen tak se může řídicí pracovník u svých pracovníků prosadit jako vedoucí, pro něhož jsou ochotni pracovat s větším nasazením, než když individuální charakteristiky a chování manažera jejich očekávání nesplňují. **Prosazování autority nebývá pro manažera snadné**. Také on má pochybnosti a cítí nejistotu, která bývá tím větší, čím více o lidech ví a čím lépe zná celkovou situaci, za niž se řízení uskutečňuje.

Obvykle pouze mladí lidé, kteří v tomto směru zatím nezískali dostatečné zkušenosti, se domnívají, že řídit je snadné, a spoléhají na autoritu vyplývající z daného mocenského postavení. Díky tomu se však často dopouštějí mnoha chyb, které je v očích řízených pracovníků diskreditují a posléze i diskvalifikují. Za této situace se jim neformální autorita získává velmi těžko a obvykle jsou nuceni začínat znovu a nejlépe někde jinde než tam, kde si svými začátečnickými chybami zkomplikovali život.

Vhodný poměr mezi prosazováním vlastní individuality a tím, jak řídicí pracovník respektuje požadavky role a očekávání s ní spojená, je obvykle **projevem zralé osobnosti**. Jednotlivým řídicím pracovníkům ji může usnadňovat silná firemní kultura. Ta je spontánně zavazuje k určitému chování a usnadňuje jim situaci dobře definovanými normami a pravidly.

Za důležitou skutečnost psychologické povahy lze v této souvislosti považovat především to, že existuje velmi těsný vztah mezi osobností člověka a všemi formami jeho projevů, mezi které patří především jeho činnost. Podstatnou součástí pracovní činnosti manažera je v tomto ohledu sociální styk uskutečňovaný prostřednictvím interakce a komunikace s lidmi, při níž manažer uplatňuje svůj osobní příklad.

<b>Základní styly řízení</b>	<b>Styl s nízkou účinností</b>	<b>Styl s vysokou účinností</b>
Styl orientovaný na postupy	Zkostnatělé uplatňování předpisů	Byrokratický přístup
Styl orientovaný na vztahy	Uplatňování líbivé politiky	Podporující přístup
Styl orientovaný na úkoly	Autokratický přístup	Podněcující přístup
Styl orientovaný na integraci	Kompromisní přístup	Integrovaný přístup

- V případě stylu zaměřeného na postupy se řídicí pracovník věnuje především záležitostem metodických postupů, systémů a preferuje stabilní prostředí.
- Na vztahy orientovaný řídicí pracovník dává přednost především kontaktům mezi lidmi a potřebám řízených pracovníků.

- Úkolově orientovaný řídicí pracovník se zaměřuje jen na výkony.
- Na integraci zaměřený řídicí pracovník usiluje o souběžné respektování potřeb lidí i úkolů.

Uvedený model ukazuje, jak obtížné je úsilí o překonání určité schematičnosti v přístupu k výkladu činnosti řídicích pracovníků a jejich působení na pracovníky řízené. Ani při nejlepší vůli se totiž nedá obsáhnout množství, rozmanitost a složitost všech faktorů, které se promítají do stylu řízení jejich řídicí práce. **Proto také je pro současný trend řízení charakteristický rostoucí důraz na komplexnost přístupu řídicího pracovníka k řízení a na jeho flexibilitu.** /1/

#### **Od řídicího pracovníka se očekává:**

- Bude schopen svým pracovníkům naslouchat tak, aby jim mohl v přiměřené míře poskytnout akceptující reflexi a dále na ně vhodně působit.
- Bude hledat cesty k tomu, jak práci obohatit, jak zlepšit podmínky, za nichž je práce vykonávána, jak optimalizovat podmínky komunikace mezi pracovníky při práci. Musí uvažovat o tom, jak zajistit takovou sestavu lidí v pracovních skupinách, aby v nich nedocházelo k nadbytečné nebo nepříznivě laděné komunikaci.
- Při komunikaci s pracovníky by se vedoucí neměl zaměřovat pouze na záležitosti související s plněním pracovních úkolů, ale také na další skutečnosti týkající se existence a fungování organizace.
- Řídicí pracovník musí být schopen a ochoten hovořit se svými lidmi také bezprostředně o nich samých.
- Při ovlivňování motivace pracovníků musí řídicí pracovník vhodně využívat všechny objektivně dostupné stimuly, aby zapůsobil na jejich ochotu pracovat a podávat optimální pracovní výkony.

### **1.3 Organizační struktura a její typy**

Firemní kulturu tvoří také organizační struktura, která je jejím takovým „pilířem“. Organizační struktura dává firemní kultuře řád, uspořádání, způsob předávání informací apod. Nehledě na to, že řád může být chaotický, nepřesný, neúčelný, a proto nejde tento „pilíř“ z firemní kultury vynechat.

Organizační struktura (známá také jako uspořádání organizace) je jednou z několika klíčových proměnných, které ovlivňují výkon organizace, postoje a chování zaměstnanců. Dřívější autoři se snažili zdůraznit logiku různých struktur a podcenit vliv struktury na chování na pracovišti. Tyto pohledy jsou nyní doplňovány nejmodernější prací, která se soustřeďuje na vytváření a podporu organizační flexibility a ústřední roli, kterou jednotlivci a týmy mají pro dosažení společných cílů.



Obchodní organizace existují proto, aby naplnily ekonomické a sociální cíle, a vrchní vedení podniku stále zápasí s udržováním konkurenceschopnosti organizace. Manažeři stále musí vyhodnocovat trhy, ve kterých se jejich organizace pohybuje, výrobky a služby, které nabízí, a chování konkurentů. Věnují pozornost těmto problémům a soustředěně sledují okolí, ale ve stejné chvíli musí vedení pozorně sledovat struktury své organizace pohledem zevnitř, aby zajistilo splnění cílů.

Tradiční pohled na organizační strukturu popisuje způsob, jakým je organizace konfigurována do pracovních skupin a do vztahu podávání zpráv a do pravomocí, které spojují jednotlivce a skupiny dohromady. Struktura slouží pro tvorbu oddělených identit, pro různé pracovní skupiny a má hlavní podíl na efektivitě, se kterou jsou jednotlivci a skupiny schopny komunikovat mezi sebou. **Účelem struktury je organizovat a rozdělovat práci mezi členy organizace tak, aby jejich činnosti měly to nejlepší pracovní nasazení pro dosažení cílů.**

Organizační struktura umožňuje uplatňovat klasické principy řízení, jak je již na počátku našeho století formuloval H. Fayol:

- dělba práce,
- autorita,
- disciplína,
- jednota instrukcí,
- jednota vedení,
- podřízení zájmu celku,
- spravedlivé odměňování,
- centralizace,
- řetězení vztahů od nejvyšších nadřízených po řadové pracovníky,
- řád a pořádek,
- korektnost,
- stabilita zaměstnanců,
- iniciativnost,
- duch kolegiality. /3/

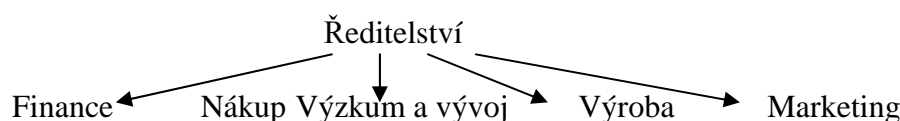
Organizační struktura může být:

- **Štíhlá**, která je dána tím, že nadřízený má menší počet podřízených, zvyšuje se však počet úrovní řízení.
- **Široká** je určena tím, že počet úrovní řízení je nižší (3 a méně), což má obvykle za následek zvýšení počtu podřízených.

Frekventovanější je třídění organizačních struktur na:

- **Funkcionální**, kde jsou pracovníci sdružováni podle oboru, specializace, podobnosti úkolů a cílů, např. všichni pracovníci, kteří se zabývají výrobou, jsou podřízeni výrobnímu řediteli, personalisté personálnímu řediteli apod. Je zde přítomna výrazná dělba práce a specializace, kariéra je především odborná. Řízení je více centralizováno, zároveň si každé oddělení, útvar více „hrabe na svém písečku“, jsou zde častější bariéry komunikace, týmová spolupráce, která jde napříč organizační strukturou je velmi neobvyklá.

- **Divizionální**, které jsou ustanovovány podle geografického kritéria nebo podle produktu, např. „divize Brno“ nebo „divize práškové metalurgie“. Každá divize má vlastní subsystémy (manažerský, štábní, produkční, logistický a marketingový). Zatímco ve funkcionální struktuře se uplatňují specialisté, zde se uplatňují generalisté, není zde tak výrazná specializace. Je zde více decentralizace. Snadněji se lze přizpůsobit na proměnlivé požadavky trhu, protože divizionální struktura má blíže k zákazníkovi. V rámci divize, napříč její strukturou, je potřeba komunikovat.
- **Maticovou**, která spojuje prvky funkcionální a divizionální, takže každý pracovník má dva nadřízené (porušení klasického Fayolova principu jednoty vedení a instrukcí), jednak odborného, např. šéfprojektanta, jednak výkonného manažera, např. ředitele závodu. Jsou zde vysoké nároky na kvalitu komunikace, motivovanost a především dovednosti v týmové spolupráci. /3/



Obrázek 1. Centralizovaná funkcionální struktura ve výrobní organizaci podle oddělení.

#### 1.4 Pracovní skupiny a týmy

Pozitivní klima v organizacích dosti závisí na vhodně zvolených pracovních skupinách a obvykle je spojováno s vysokou mírou pracovní spokojenosti a současně i s posilováním pracovní morálky pracovníků a tím i s vyšším skupinovým pracovním výkonem. Proto je velmi důležité vytvářet a posilovat sociální normy ve směru spolupráce a to při splnění řady objektivních a subjektivních podmínek, které také tvoří a výrazně ovlivňují firemní kulturu.

Jsou to tyto podmínky:

- znalost věcných pracovních cílů a důležitých úkolů ze strany pracovníků a identifikace s nimi,
- dobré technické podmínky práce (bezporuchová technologie, kvalitní technické podmínky na stejné úrovni pro všechny pracovníky),
- dostatečná míra samostatnosti při práci,
- vzájemná shoda spolupracovníků v používaných postupech práce,
- vyřazení konfliktních, popř. jinak problémových spolupracovníků,
- existence takových forem interakce a komunikace mezi spolupracovníky, které přispívají (nebrání) porozumění mezi nimi,
- připravenost a ochota spolupracovníků ke vzájemné pomoci,

- **systematické formování vyvážené pracovní skupiny řídicím pracovníkem (z hlediska demografických, kvalifikačních, osobnostních a ostatních znaků) za pomoci personální činnosti,**
- péče řídicího pracovníka o rozvoj pracovní skupiny v budoucnosti (neakcentuje výlučně momentální stav, ale i tendence a průběh, a to jak z hlediska skupinových procesů, tak i rozvoje každého jednotlivce). /1/

Většina činností, které se odehrávají ve skupinách, vyžadují určitý stupeň koordinace prostřednictvím řízení skupinové práce. Mnoho organizačních cílů nelze dosáhnout samostatnou prací jednotlivých členů kolektivu; většina jednotlivců tudíž tráví stále větší množství času prací ve skupině s jinými lidmi. Klasický přístup k organizaci ignoroval důležitost skupin a společenských faktorů v práci, ale Elton Mayo vytvořil dílo, jež vedlo ke vzniku kultu skupiny, který v podstatě beze změny přetrvává dodnes, i když v novém hávu týmů a týmové práce. Je proto nezbytné, aby manažeři a organizace chápali povahu skupin a týmů, jejich chování a procesy, které v nich probíhají. Pokud mají manažeři vést týmy a určovat jejich chování, musí si být vědomi faktorů, které mají vliv na výkon a efektivitu týmové práce.

**Na skupiny a týmy se můžeme dívat jako na sérii soustředných kružnic.** Vnější kružnice definuje všechny skupiny a zahrnuje také psychologické skupiny a týmy. Kružnice uprostřed zahrnuje všechny týmy. Ne všechny skupiny jsou týmy, ale všechny týmy jsou psychologickými skupinami. Aby byl tým efektivní, musí splňovat všechna kritéria psychologické skupiny. **Tzn., že týmy se liší od skupin mírou vzájemné závislosti členů (v týmech je vyšší),** a tím, že výkonnostní cíle a cíle odměny se v případě týmu týkají opravdu celého týmu spíše než jeho jednotlivých členů. Je zřejmé, že hranice mezi skupinou a týmem nejsou zcela ostré, ale je důležité si uvědomit, že zde existují obecné a významné rozdíly. Např.: Vnější okolnosti (zpožděný vlak) mohou změnit malou skupinu lidí (cestující) na plně funkční psychologickou skupinu (s cílem napsat stížnost), nebo dokonce tým (občanské sdružení zastupující zájmy dojíždějících). /2/

Jelikož v týmech dochází k velmi intenzivním osobním kontaktům lidí a k neformální a současně nadprůměrné pracovní atmosféře je proto důležité pečlivě vážit výběr pracovníků pro vznikající tým. Nejde jen o jejich odbornou erudici, popř. o dosavadní pracovní a životní zkušenosti, ale i minimálně se stejnou mírou důležitosti i o osobnostní profil každého potencionálního člena týmu. Z tohoto hlediska lze konstatovat, že vytváření týmů není vhodné „vždy a všude“, ale zejména pro řešení složitých, interdisciplinárních, nestrukturovaných, těžko algoritmizovatelných a nejednoznačných úkolů. Také by v pracovním týmu měli být zastoupeni reprezentanti co nejširšího spektra profesní, funkční, demografické i osobnostní struktury. A v neposlední řadě je vhodné při vytváření přihlížet v přiměřené míře i ke vzájemným sympatiím či antipatiím potenciálních spolupracovníků, resp. k jejich osobním přáním, s kým by spolupracovat chtěli a koho ze vzájemné spolupráce již předem vylučují. Rovněž jmenování vedoucího týmu by mělo vycházet, kromě kvalifikačních a mnohých dalších kritérií, i z míry neformální autority, oblíbenosti a důvěry ze strany budoucích spolupracovníků.

Uvedme si tradiční rozdělení skupin a týmů:

## **Formální a neformální skupiny a týmy**

### **Formální skupiny**

Organizace neustále organizují a reorganizují své procesy a struktury. Součástí může být také rušení skupin a vytváření skupin jiných, které jsou formálně konstruovány, většinou manažery na středním nebo vyšším stupni řízení. Formální skupiny jsou tudíž vědomě vytvořené k tomu, aby plnily kolektivní poslání organizace a dosáhly specifických cílů daného oddělení i celé organizace. Jejich hlavním zájmem je koordinace pracovních aktivit a jsou úkolově orientovány. Jsou polapeny a zapleteny do předejví, hierarchie a struktury organizace: Lidé jsou spojováni na základě předem definovaných rolí. Povaha svěřeného úkolu je stěžejním rysem formální skupiny. Cíle určuje management, stejně jako pravidla, vztahy a normy chování. Tyto skupiny byly z konkrétního důvodu někým vědomě vytvořeny a zorganizovány a byli pro ně speciálně najmutí lidé. Formální skupiny jsou důležitým prvkem organizační skupiny. Jelikož jednotlivci ve formálních skupinách sdílejí většinu cílů a (příležitostně) odměn, jsou spíš podobní týmům – formálním týmům. Pomáhají lidem:

- dosáhnout cílů více přímočarým způsobem, než by tomu bylo u neformálních skupin,
- koordinovat aktivity spojené s fungováním organizace,
- vytvořit logické vztahy nadřízenosti a podřízenosti mezi lidmi a pozicemi,
- aplikovat koncepce specializace a rozdělení práce,
- vytvářet větší soudržnost skupin jako výsledek společné sady cílů.

Cílem je myšleno např.:

- distribuovat práci tím, že spojují konkrétní soubor dovedností, schopností a zodpovědností,
- řídit a kontrolovat práci,
- pomáhat v procesu řešení problémů tím, že soustředí všechny dostupný potenciál schopností v organizaci,
- sdělovat rozhodnutí a informace těm, kdo je potřebují znát,
- shromažďovat nápady, informace a návrhy,
- testovat a schvalovat rozhodnutí.

## Neformální skupiny

Podél, uvnitř, napříč a kolem těchto formálních skupin existují skupiny neformální, jako jsou:

- kuželkový tým kancelářských pracovníků,
- spolek přátel divadla nebo lidé, co spolu chodí v pátek na oběd,
- pondělní skupina „Jak bylo o víkendu“ nebo lidé, kteří si navzájem půjčují nejnovější CD,
- klub „pojdme si stěžovat na práci“ atd.

Neformální skupinu můžeme definovat jako seskupení jednotlivců, z nichž se stane skupina, když se mezi členy vytvoří vzájemné závislosti, když vzájemně ovlivňují své chování a přispívají k vzájemnému naplňování svých potřeb. Neformální skupiny jsou založeny spíše na osobních vztazích a dohodě členů skupiny než na definovaných rolích. Neformální skupiny uspokojují potřeby, které formální skupiny uspokojit nemohou, tedy pocit sounáležitosti, skutečnost, že nás někdo chce a potřebuje ve své přítomnosti proto, jací jsme, a nikoli proto, že nás organizace přidělila do stejné pracovní skupiny.

Společná práce je často vnímána jako základ současného managementu a týmová práce je v centru jeho pozornosti. Hodnota manažera je často poměřována jeho schopností vést skupiny a rozvíjet a podporovat týmovou práci. Základní klíčové aspekty skupin a týmů mohou naznačit tyto témata:

- Některé aspekty umožňující soudržnost skupin jsou tlumeny, a to je nutné si uvědomit. Fyzická blízkost napomáhá soudržnosti, ale s novými technologiemi a globálními týmy už blízkost není stěžejním faktorem. Na druhé straně nás nové telekomunikační technologie sblížují ještě více.
- Skupinové normy nelze zcela kontrolovat, ale lze je ovlivnit. Manažeři se musí naučit umění utvářet tyto normy prostřednictvím jasných sdělení o preferovaném chování, posilováním žádoucího chování prostřednictvím vlastních kroků a jejich spojením s odměnami.
- Vést a řídit tým znamená najít rovnováhu mezi kontinuitou a diverzitou, mezi individuálními a týmovými pobídkami, mezi konformitou a individualizmem, mezi osobní komunikací a komunikací na dálku, mezi různými, ale komplementárními rolmi.
- Schopnost neformálních skupin měnit a ovlivňovat organizaci je často přehlížena. Lídři musí znát a využívat také neformální „stínovou“ stranu organizace.
- Ve většině případů se efektivní týmy neobjeví z ničeho nic. Musí být záměrně a vědomě budovány a musí pro ně být vybírání vhodní lidé. Musí být vytvořeny role, podpořena potřeba diverzity a hledaná otevřená kultura a důvěra. Také je nutné dávat pozor na negativní aspekty soudržnosti a skupinového myšlení.

- I když mnoho učebnic definuje formální skupiny jako skupiny permanentní, mnoho organizací se snaží zavádět adaptibilní struktury a rozvíjet flexibilní a proaktivní způsoby práce. V tomto smyslu může skupina trvat jenom tak dlouho, jak dlouho trvá konkrétní projekt. Skupiny s kratší životností se budou stávat běžnými.
- I když skupinová rozhodnutí mohou být časově náročná, mohou způsobovat konflikty a zahrnovat nevhodné tlaky k podřízení se, tato rozhodnutí jsou často přesnější, kreativnější a přijatelná. Vyplývá to z vnitřní schopnosti skupiny dosáhnout synergie – „celek je významnější než pouhý součet jeho částí“ Synergie také nevzniká z ničeho, je nutné o ni pečovat a řídit ji.
- Je důležité chápat, že týmy a týmová práce nejsou magickým všelékem pro všechny organizace. /1/

## 1.5 Dílčí závěr

Firemní kultura je složitá oblast studia, která podněcuje definiční a metodologickou diskusi a spor. Je vidět, že tento pojem byl uveden do souvislosti s organizačním výkonem, chováním managementu a s organizační změnou, strukturou a strategií.

Následkem toho, ať už pokládáme jakékoli stanovisko za nejvýznamnější, pojem firemní kultury musí být chápán jako nezbytně důležitý k pochopení organizace a všech činností a procesů odehrávajících se uvnitř organizace a v souvislosti s organizací.

To jakým způsobem jsou ve firemní kultuře zvládnuty faktory řízení – jak spolu vycházejí a komunikují nadřízený s podřízeným, jakým způsobem funguje spolupráce a vztahy ve skupinách a týmech, jaká je informovanost mezi lidmi má za následek vytváření buď pozitivní nebo negativní pracovní morálky pracovníků.

## 2 Motivace v práci

Jednou z nejspornějších, nejdůležitějších a nejvíce diskutovaných otázek v oblasti organizačního chování a praxe na pracovišti je „asi motivace zaměstnanců“. Ať už jsme manažery nebo podřízenými, motivace se týká nás všech a má zásadní společenský a ekonomický význam. Intuitivně cítíme, že málo motivovaní pracovníci nepodávají dobré výkony, zatímco, a platí to pro všechny oblasti lidské činnosti, motivovaní jednotlivci a týmy jsou důležitou ingrediencí úspěchu. Motivovaní jednotlivci většinou pracují s vyšším nasazením a sebedůvěrou a dosahují vyšší produktivity. **Kromě toho jsou motivovaní zaměstnanci spokojenější se svou prací a mimo jiné se zvyšuje i jejich pracovní morálka.**

O motivaci můžeme také říci, že funguje jako hybná síla k dosažení našich představ a cílů. Proto je důležité, aby na pracovištích tato „hybná síla“ k dosažení požadovaného byla využívána. Neboť co je cílem většiny organizací? Dosáhnout zisku. K dosažení zisku potřebuje organizace zaměstnance s dobrou pracovní morálkou. Pracovní morálku ovlivňuje mnoho faktorů (zmiňujeme viz výše), ale jedním ze základních je MOTIVACE.

### 2.1 Co je to motivace ?

Pojem motivace vyjadřuje skutečnost, že v lidské psychice působí specifické, ne vždy zcela vědomé či uvědomované vnitřní hybné síly – pohnutky, motivy. Ty činnost člověka (tj. jeho chování, resp. poznávání, prožívání i jednání) určitým směrem orientují (zaměřují), v daném směru ho aktivizují a vzbuzeou aktivitu udržují. Navenek se pak působení těchto sil projevuje v podobě motivované činnosti, motivovaného jednání. /4/

Jelikož tato práce je zaměřena hlavně na motivaci pracovníků na pracovišti jsou další řádky věnovány této problematice.

I když motivace je klíčovým faktorem individuálního, skupinového i organizačního úspěchu, vedou se debaty o tom, jak ji vlastně definovat. V nejširším smyslu motivace zahrnuje individuální úsilí, vytrvalosti a určité zaměření tohoto úsilí. Jednodušeji řečeno, motivace je vůle k výkonu. Možná by stálo za to podívat se na vlastnosti běžně spojované s vysoce motivovanými jedinci. Většinou se předpokládá, že tito lidé neustále dosahují dobrých výkonů a v pracovním procesu z nich vyzařuje energie a nadšení. Při překonávání organizačních problémů či jiných obtíží dokážou spolupracovat s lidmi a často vyžadují nebo přijímají povinnosti nebo zodpovědnost navíc. Také mají zřejmě vyšší ochotu akceptovat organizační změny. Na druhé straně nemotivovaní zaměstnanci se mohou jevit apatickými a mají sklon považovat problémy za nepřekonatelnou brzdu pokroku v práci. Mohou se potýkat se špatnou docházkou do práce a dodržováním pracovní doby a oponovat spolupráci s jinými lidmi a změnám.

Je zřejmé, že organizace, které dokážou své zaměstnance motivovat, mají větší šanci dosáhnout svých organizačních cílů. Z toho vyplývá, že pokud chtějí organizace, aby vládla v podniku pozitivní morálka pracovníků, která bude přispívat ke zvýšení produktivity práce musí se problematice motivace věnovat podrobněji. Stejným bodem, kterým by organizace

měly začít (týká se to hlavně personalistů) je vytvoření **MOTIVAČNÍHO PROGRAMU**. Co je „motivační program“ Vysvětlení najdeme v dalších odstavcích.

Motivační program představuje konkretizaci systému práce s lidmi v podniku s relativně vyhraněným zaměřením na pozitivní ovlivňování pracovní motivace pracovníků. V konkrétní podobě motivační program tvoří předcházejícím rozbořem podložený a k naplňování podnikových potřeb a cílů zaměřený soubor pravidel, opatření a postupů, jejichž primárním posláním je dosažení žádoucí pracovní motivace a zní plynoucího optimálního přístupu pracovníků podniku k práci. Proto je v zájmu každého podniku, aby ty skutečnosti, které mohou být v uvedeném smyslu významné, měl „pod svou kontrolou“, resp. aby podnikový management a všichni řídicí pracovníci postupovali takovým způsobem, který by vytvářel předpoklady pro dosažení optimální úrovně pracovní motivace u všech pracovníků podniku, resp. alespoň u jejich převážné většiny. /1/

Poznatky o povaze pracovního jednání lidí umožňují formulovat určité obecné předpoklady výkonnosti pracovníků, jejich pracovní ochoty a spokojenosti. K těm nejvýznamnějším patří:

- pracovníci vykonávají práci, která je smysluplná, má pro podniky význam, jsou s ní identifikováni,
- pracovníci vykonávají práci, která je pro ně zajímavá, přiměřeně náročná a která poskytuje možnosti osobního rozvoje,
- pracovníci mají perspektivu odborného růstu,
- pracovníci jsou za svou práci hodnoceni způsobem, který odpovídá množství a kvalitě odvedené práce a podnik respektuje jejich oprávněná očekávání,
- pracovníci pracují v podmínkách dobrého sociálního klimatu a jsou vedeni způsobem, pro který je charakteristickým rysem vzájemná tolerance respektování jejich důstojnosti.

Jeden z nejvýznamnějších přístupů, které vedou k vytváření optimálních předpokladů pro formování žádoucí úrovně pracovní motivace, je tvorba práce z hlediska jejího obsahu. Toto tvrzení je plně v souladu s Herzbergovou dvoufaktorovou teorií pracovní motivace, podle níž nejvýznamnějším motivátorem je práce sama. Základním znakem je tvorba či obohacování obsahu práce, které může nabývat různých forem:

- zvyšování pestrosti, různorodosti práce,
- důraz na celistvost pracovních úkolů,
- zvyšování významu pracovního úkolu,
- zvyšování autonomie pracovního jednání,
- posilování zpětné vazby. /1/



Uvedené formy pracovního obsahu mají svůj výraz i v konkrétních organizačních přístupech. Z nich nejfrekventovanější jsou:

- Plánovité střídání pracovních míst,
- Rozšiřování obsahu práce,
- Obohacování obsahu práce,
- Poskytování dílčí autonomie pracovním skupinám.

Není bez zajímavosti, že např. Herzberg tento „sociometrický model“ odmítal s poukazem na to, že jedinec může ve své práci „růst“ především v situaci, kdy je sám odpovědný za vlastní práci. (Podle Steimann, Schreyogg, 1991). /1/

Je nutné také brát v úvahu, že má-li být dosaženo základního cíle – efektivního fungování podniku – skutečně efektivně, pak tvorbě motivačního programu musí předcházet kvalifikovaný rozbor (analýza) zaměřený na identifikaci možných kritických míst v podnikové činnosti. Toto poznání umožňuje shromáždění a rozbor souboru sociálně ekonomických informací, k nimž patří především:

- informace o technických, technologických a organizačních podmínkách práce,
- informace o sociálně demografických a profesně kvalifikačních, resp. i individuálně specifických charakteristikách pracovníků podniku,
- informace o charakteristikách pracovního prostředí, o pracovních podmínkách, o sociální vybavenosti pracovišť apod.,
- informace o uplatňovaném systému hodnocení a odměňování pracovníků,
- informace o uplatňovaných způsobech řízení a vedení pracovníků,
- informace o uplatňovaném systému personálního řízení a vlastní personální práce podniku,
- informace o uplatňovaném systému sociální péče v podniku,
- shromáždění informací o pracovní spokojenosti (či nespokojenosti) pracovníků, o jejich hodnotových orientacích, o jejich vztahu k práci, ke spolupracovníkům, k vedoucím, o jejich názorech na informační politiku podniku ve vztahu k pracovníkům, o podnikových záměrech a cílech, o personálním řízení i o sociální politice a sociální péči.

Po přípravě analýzy motivačního programu je vhodné udělat další krok a tím je seznámení všech pracovníků s přijatým motivačním programem.

Druhou část této kapitoly věnujeme teoretickým poznatkům a komunikaci.  
**Teorii očekávání a Teorii potřeb.**

Z níže zmíněných teorií můžeme vycházet také při sestavování motivačního programu. Významným bodem je KOMUNIKACE, která je úzce propojená s motivačním programem a proto závěr této kapitoly bude pojednávat stručně o tomto tématu.

### **Teorie očekávání**

Teorie očekávání se rozvíjí od 30 let minulého století jako alternativa k behavioristickému přístupu k motivaci. Tato teorie tvrdí, že lidé se chovají podle svého vědomého očekávání, že určité chování povede ke specifickým žádoucím cílům. Teorie očekávání a její pozdější detailní úpravy poskytují populární rámec pro vysvětlení různého chování zaměstnanců, včetně hladiny motivace, výkonu, fluktuace a absencí, a také pro vysvětlení efektivity a volby povolání.

Americký psycholog Vroom (1964) rozvinul očekávání v návaznosti na původní práci Tolmana a Honzika (1930) a vytvořil systematickou vysvětlující teorii motivace na pracovišti. Podle této teorie je motivace k určitému chování determinována očekáváním jednotlivce, že toto chování povede ke konkrétnímu výsledku, znásobeným preferencí (neboli valencí), kterou tento jednatel připisuje danému výsledku. Kupříkladu jestliže prostřednictvím svědomité práce a přesčasů zaměstnanec očekává v budoucnu povýšení a jestliže má pro něj povýšení vysokou hodnotu (valenci), pak můžeme racionálně očekávat, že se tento zaměstnanec bude chovat právě tímto způsobem. Vroom argumentuje, že lidské chování je řízeno subjektivní pravděpodobností, tzn. očekáváním jednotlivce, že jeho chování povede ke konkrétnímu výsledku. Jednoduchá rovnice očekávání vypadá následovně:

Motivace (M) = Očekávání (E) x Valence (V). /2/

Základní model očekávání dále rozvinuli především Porter a Lawler (1968). Jejich model zahrnuje další, snad realistické proměnné a zdůrazňuje určité potenciální manažerské důsledky. Vrhá především světlo na povahu vztahu mezi uspokojením zaměstnance a jeho výkonem. Porterův a Lawlerův model přidává k předchozí teorii názor, že výkon není pouze výsledkem úsilí, ale také schopností a charakteristiky jednotlivce společně s jeho vnímáním své role. To celé teorii dodává určitý intuitivní realizmus. /2/

Výkon vede ke dvěma typům odměny. Vnitřní odměna je nehmataelná a zahrnuje pocit dosažení výsledku nebo pokroku a vědomí vyšší zodpovědnosti, zatímco vnější odměna je spíše hmatatelná a zahrnuje mzdu a pracovní podmínky. Lze namítat, že vztah mezi vnitřní odměnou a výkonem je přímější a bezprostřednější než vztah mezi výkonem a vnější odměnou. Lawler (1973) v důsledku toho tvrdí, že vnitřní odměna má na motivaci důležitější vliv než mzda nebo povýšení. Podobně Herzberg (1968) zastává názor, že vnitřní odměna má bezprostřednější a silnější vliv na uspokojení na pracovišti než odměna vnější. Toho si povšiml už Blum (1949), když napsal, že hlavní chybou průmyslu je přílišné zjednodušování pojmu motivace. Herzbergova teorie dvou faktorů, nastíněná níže, vrhá světlo na motivační účinky těchto dvou typů odměny a představuje užitečný příspěvek k našemu pochopení motivace na pracovišti. /2/

Po obdržení odměny jednatel společenským srovnáním stanovuje její hodnotu. Adamova teorie hodnoty je diskutována dále. Jestliže jednatel vnímá, že obdržená odměna

je odpovídající, tj. férová a spravedlivá ve srovnání s odměnami ostatních lidí v podobné pozici uvnitř i vně organizace, cítí se spokojen. Tato vnímaná hladina uspokojení pak ovlivňuje valenci odměny: Jestliže je zaměstnanec nespokojený, valence neboli hodnota odměny bude nízká. Proto když jsou odměny vnímány jako adekvátní a odpovídající, jsou povzbuzením pro výkon, a tedy také pro uspokojení. Dochází k pozitivnímu neboli spravedlivému motivačnímu cyklu.

Tyler a Bies (1990) popisují pět faktorů, které přispívají k vnímání spravedlnosti na pracovišti, a ovlivňují tudíž vnímanou hodnotu odměny:

- adekvátní zvážení názorů zaměstnance,
- potlačení osobní zaujatosti,
- uplatňování shodných kritérií u všech zaměstnanců,
- poskytnutí včasné zpětné vazby po vzájemné diskusi,
- poskytování adekvátních vysvětlení pro zaměstnance k jednotlivým rozhodnutím. /2/

## **Teorie potřeb**

### **Hierarchie potřeb**

Sociolog Maslow už v roce 1943 přišel s názorem, že jednotlivci jsou motivováni k tomu, aby uspokojovali soubor potřeb, které lze hierarchicky seřadit podle jejich významu. Proto o splnění základních potřeb, jako je jídlo a pití, člověk usiluje za každou cenu. Po uspokojení základních biologických potřeb přesune pozornost k potřebám vyššího řádu, jako je bezpečí. Další naplnění potřeb je pak dosaženo spojením s jinými lidmi. Jednotlivci s dostatečným fyziologickým, bezpečnostním a společenským propojením s jinými lidmi mohou poté usilovat o úctu ostatních a sebeúctu. Nakonec se člověk pokouší o seberealizaci, realizaci svého potenciálu a dosažení něčeho, co přesahuje bezprostřední potřeby těla a společenské skupiny. Maslow také tvrdil, že svobodná zvědavost, svoboda vyjádření a potřeba poznat a pochopit jsou nezbytnými předpoklady uspokojení ostatních potřeb.



Hierarchie potřeb Maslow /2/

V této hierarchii je implicitní přesvědčení, že jednotlivci budou usilovat o hledání vyšších potřeb, jestliže budou jejich nižší potřeby naplněny, tedy že kupříkladu potřeba seberealizace se stane silnější poté, co se naplní potřeba po úctě okolí, ale je slabá nebo neexistuje, dokud nejsou uspokojeny potřeby na nižší úrovni. Model také naznačuje, že jakmile jsou potřeby na nižší úrovni uspokojeny, neslouží již jako zdroje motivace. Aby byl člověk motivován, musí dostat příležitost uspokojit potřeby na dalším stupni hierarchie.

Aplikace této teorie v prostředí pracoviště obnáší mnoho problémů, i když je nutno zdůraznit, že Maslow ji nezamýšlel coby manažerský či organizační nástroj. Lidé často dosahují potřeb na vyšší úrovni prostřednictvím mimopracovních činností. Jednotlivci se liší a určitým potřebám přisuzují různou hodnotu. Výzkumy naznačují, že jak manažeři postupně stoupají po žebříčku organizace, jejich potřeba bezpečí spíše klesá, zatímco rostou jejich potřeby společenské, potřeba úcty a potřeba seberealizace. /2/

### **Vnitřní a vnější odměny**

Herzebergova teorie dvou faktorů se zaměřuje na vnitřní a vnější motivační faktory a značně přispívá k našemu chápání toho, co lidi na pracovišti motivuje. Tato teorie tvrdí, že série tzv. hygienických faktorů může být zdrojem neuspokojení, jestliže je jednotlivci vnímají jako neadekvátní nebo neodpovídající, ale zároveň nedojde k významné motivaci stejných jednotlivců, jestliže tyto hygienické faktory vnímají jako adekvátní nebo dobré. Hygienické faktory jsou součástí práce samotné a zahrnují plat nebo jiné odměny, jistotu zaměstnání, pracovní podmínky a firemní politiku. Kupříkladu podle této teorie jestliže plat zaměstnance není tak vysoký, jak by podle něho bylo vhodné, může to vést k neuspokojení. Nicméně pokud zaměstnanec považuje svůj plat za dobrý, samotný tento fakt jej nebude příliš motivovat nebo dokonce uspokojovat. Tyto související faktory nemohou podpořit motivaci, i když mohou vést ke stavu osobního uspokojení. Odporuje to tradičnímu přesvědčení, že plat je primárním nebo v některých případech jediným zdrojem motivace. /2/

Hygienické související faktory

Vnější odměny:

- politika a způsob řízení firmy,
- supervize/vztahy s nadřízenými,
- pracovní podmínky,
- odměna: plat, mzda,
- vztah s kolegy a podřízenými,
- status/povýšení,
- jistota zaměstnání.

## Motivátory – faktory spokojenosti Vnitřní odměny:

- pocit dosažení výsledků,
- uznání,
- práce samotná,
- zodpovědnost,
- služební postup,
- osobní růst.

Teorie dvou faktorů naznačuje, že možnosti získat vnitřní odměnu (očekávání) bude jednotlivce motivovat spíše než na příklad možnost lepších pracovních podmínek, jistoty v zaměstnání nebo vyššího platu. Zvýšení platu a další hygienické faktory mohou být krátkodobě vnímány jako výhoda, ale podle Herzberga mají pouze malý účinek na udržení motivace na pracovišti. K trvalé a udržitelné motivaci vede příležitost osobního rozvoje, uznání za odvedenou práci, posílení zodpovědnosti za výsledek individuálního nebo skupinového úsilí a povaha samotné práce. /2/

## Motivace a komunikace

Komunikace uvnitř organizace, mezi zaměstnanci a manažery, je životně důležitou složkou motivace. Pro silnou vnitřní odměnu je potřeba komunikace zjevná. Zaměstnanci jsou například často motivováni uznáním a konstruktivní zpětnou vazbou svých nejbližších nadřízených. Zaměstnancům nestačí dobře odvádět svou práci, neméně důležité je pro ně také uznání. Komunikace musí být navíc obousměrná. Teorie očekávání naznačuje, že lidé jsou motivováni snahou dosáhnout žádoucích výsledků. Zaměstnanci o těchto žádoucích výsledcích potřebují komunikovat se svými manažery. Zatímco jeden zaměstnanec může být motivován vidinou prémie na konci roku, jiný dává přednost možnosti pracovat s konkrétním týmem nebo na konkrétním projektu a spojení těchto potřeb je nezbytné pro jejich naplnění.

Na druhé straně mohou vzniknout motivační problémy v případě špatné komunikace, kdy jsou do kolektivu zaměstnanců vysílány nepřesné nebo zavádějící informace. Manažeři, kteří naslibují hory doly a poté své sliby nesplní, už těžko získají důvěru, zatímco manažeři, jejichž komunikace je jasná a jednoznačná, se těší důvěře a vážnost za svojí upřímnost.

Užitečnou dovedností je poskytnout a přijmout zpětnou vazbu, což však řadě lidí, včetně mnoha manažerů. Správně poskytnutá a dobře načasovaná zpětná vazba dokáže zaměstnance inspirovat k vyšším výkonům, zatímco negativní, či dokonce žádná zpětná vazba je zdrojem demotivace.

## 2.2 Odměňování a hodnocení pracovníků

Jak odměňovat zaměstnance ? Každý si přeje být oceněn. To se týká manažerů stejně jako zaměstnanců, rodičů stejně jako dětí a trenérů stejně jako hráčů. Z této potřeby nikdy nevyrosteme ! Přestože se to může zdát logické, až příliš často v současných organizacích není logika příliš používána. Často máme moc práce nebo jsme příliš stresováni, než abychom si uvědomili, že stejně jako my dychtíme po ocenění, dychtí po něm i ostatní.

Jen málo manažerských koncepcí je skutečně založeno na myšlence, že pozitivní tlak oceňování chování, jehož opakování si přejete – funguje. Studie naznačují, že pro zaměstnance představuje větší uznání větší motivaci než peníze (o tom se zmiňujeme v kapitole Motivace). Přesto je stále výjimkou manažer, který vyvíjí systematické úsilí, aby zaměstnancům poděkoval za dobře odvedenou práci nebo aby udělal něco tak novátorského, že by ocenil schopného zaměstnance.

Návod na efektivní odměňování a ocenění zaměstnanců je přitom „tak prostý“:

- **Zaměřme ocenění osobně.** Začněme s osobními preferencemi jednotlivce – oceňme ho způsobem, který on skutečně shledává oceňujícím (zjistíme to pomocí „motivačního průzkumu“ - zaměstnanec vyplní dotazník o tom, co má rád).
- **Zaměřme ocenění na dokončený úkol.** Efektivní ocenění musí brát v úvahu význam dokončeného úkolu. Zaměstnanec, který dokončí dvouletý projekt musí být oceněn mnohem zásadnějším způsobem než ten, kdo vám prostě prokáže nějakou laskavost.
- **Budme aktuální a konkrétní.** Aby byla odměna efektivní, musí být poskytnuta co nejdříve po žádoucím chování či splněním úkolu.

### Neformální ocenění

Neformální ocenění – tj. spontánní – odměny a formy uznání může s minimálním úsilím a plánováním použít téměř každý manažer. Nejmocnějším motivačním prvkem je osobní a okamžité ocenění od nadřízených. Neformální odměny jsou nejen efektivnější, ale navíc bývají i mnohem levnější:

- **Uznání zdarma** – upřímná slova díky od správné osoby pro zaměstnance znamenají mnoho. Působivost pramení z uvědomění, že někdo věnoval čas tomu, aby si povšiml dosaženého výsledku a zjistil, který zaměstnanec je za něj zodpovědný.
- **Levné odměny** – (tip: kupme pracovníkovi oběd. Dejme mu den volna. Lístky na nějakou událost).
- **Komunikace** – zaměstnanci vysoce hodnotí, dostávají-li informace o své práci, o svém pracovním výkonu a o tom, jak si vede podnik. Pokud je komunikace osobní a dobře načasovaná, hodnotí ji ještě více.
- **Volný čas** – jednou z odměn pravidelně poskytovanou v mnoha společnostech je volný čas. Ať už je to volný den nebo šestiměsíční vědecká dovolená, je tato forma uznání zaměstnanci téměř univerzálně žádána.

- **Dárkové poukázky** – mají výhodu rychlého uspokojení, pružnost finanční částky a výdejní lhůty. Mohou být směněny na nejrůznějších místech za širokou škálu zboží.

#### Odměny za zvláštní úspěchy a aktivity

Většina těchto odměn oceňuje chování zaměstnanců, které je žádoucí ve všech organizacích, jako jsou úsporné návrhy, výjimečný zákaznický servis za dosažení prodejních cílů. Důležité je nechat lidi zodpovídat za kvalitu a produkci, spojit odměny přímo s kvalitou a produkcí. Např.:

- **Ocenění pro vynikajícího zaměstnance.**
- **Odměny za produktivitu/produkcii/kvalitu** – efektivní práce by měla být odměňována soustavně. Když pracovník nedostane žádnou odměnu nebo je odměňován nesoustavně, výkon může poklesnout, protože zaměstnanci považují vysoký výkon za slepou uličku.
- **Odměny za návrhy zaměstnanců** – většina nejvíce inovačních společností má nějaký typ, programy zaměřené na návrhy zaměstnanců.
- **Odměny za služby zákazníkům.**
- **Odměny za prodejní cíle.**
- **Skupinové/týmové odměny.**
- **Odměny za docházku a bezpečnost** – ceny za docházku povzbuzují zaměstnance, aby byli pohotoví a nevynechávali pracovní dny, ceny za bezpečnost oceňují dodržování bezpečnostních pravidel a minimalizaci pracovních úrazů.

#### Formální odměny

Přestože studie ukazují, že programy formálních odměn nejsou pro jednotlivé zaměstnance tak motivující jako konkrétnější a osobnější ocenění, neznamená to, že formální programy nejsou důležité. Jsou užitečné pro formální uznání významných úspěchů, zvláště pokud pokrývají delší časové období. Formální odměny mohou také dodat důvěryhodnost spontánnějším, neformálním odměnám používaným denně manažery podniku:

- **Mnohaúrovňové systémy odměn/bodové systémy** – oceňování zaměstnanců na všech úrovních a za různé pracovní úspěchy, bodování za úspěch a strhávání bodů např. za vadné výrobky.
- **Soutěžení** – je jedním ze způsobů, jak navodit žádoucí chování.
- **Vzdělávání/Osobní růst/Osobní rozvoj** – odměna ve formě dalšího vzdělávání slouží dvěma cílům: upevňuje žádoucí chování a pomáhá jednotlivcům získat schopnosti, s jejichž pomocí se odborně zdokonalí.

- **Pokrok/Zodpovědnost/Zviditelnění** – dlouhodobými odměnami, které mohou být použity k ocenění úsilí zaměstnance, jsou povýšení nebo zvýšení zodpovědnosti. Pro vynikající pracovníky mohou být vytvořeny zvláštní úkoly: mohou např. dostat aktivnější roli při řešení nějakého problému.
- **Akce/vlastnictví** – jednou z nejvyšších forem uznání je zacházení se zaměstnancem, jako by byl sám vlastníkem společnosti. Pokud bude mít zaměstnanec pocit, že je to jeho společnost, bude výsledkem větší hrdost, úsilí a výkon. /8/

### **Velmi důležitým aspektem správného odměňování a nejenom odměňování je HODNOCENÍ.**

V řadě firem je hodnocení zaměstnanců považováno za formální záležitost a pokud se provádí, pak většinou pouze pro účely odměňování. Může se však stát neocenitelným nástrojem pro profesní i osobní růst zaměstnanců a současně pro zajištění stability a prosperity firmy. Pravidelné hodnocení zaměstnanců také přispívá k rychlejšímu zjištění případné negativní pracovní morálky na pracovišti a k její možné nápravě.

V následujících řádcích si uvedeme důvody hodnocení výkonu zaměstnanců a také jaké jsou pravidla pro hodnocení výkonu zaměstnanců.

#### **Důvody hodnocení výkonu**

Manažeři i zaměstnanci hledají zpětnou vazbu pro svůj výkon, která by je vedla k jeho zlepšování:

- Posoudit stávající úroveň výkonu zaměstnance.
- Identifikovat silné a slabé stránky zaměstnance, jeho přednosti a nedostatky.
- Umožnit a podpořit zlepšení výkonu.
- Poskytnout informace pro odměňování v závislosti na míře plnění stanovených úkolů.
- Zajistit potřeby profesního zdokonalování výkonu zaměstnanců a oblasti výkonnosti v níž je potřeba poskytnout odpovídající přípravu ne průpravu.
- Určit budoucí perspektivu zaměstnanců, zda mají setrvat na pracovní pozici, být vyměněni nebo zda je možné s nimi počítat pro výkon náročnějších pracovních míst.
- **Poskytnout informace pro další personální činnosti** jako je výběr, adaptace nebo rozmisťování zaměstnanců, personální plánování a vytváření odpovídajících personálních organizačních struktur.
- **Motivovat zaměstnance k vyššímu výkonu** a ke spolupráci jak vzájemně mezi sebou, tak i s vedoucími pracovníky.



- **Zjištění a odstranění informačních nepřesností** – nedostatečný pracovní výkon může být zaviněn i chybami v informačních výměnách, v systému předávání a přijímání informací, např. při ukládání a přebírání pracovních úkolů.
- **Posouzení nedostatků a chyb v organizaci práce.**
- **Posouzení vnitřních a vnějších vlivů působících na pracovní morálku pracovníků** – mnohdy je pracovní morálka ovlivňována faktory pracovního prostředí, jako je např. jeho bezpečností, čistotou, vhodností uspořádání zařízení, pracovních nástrojů a pomůcek.

## **Pravidla pro hodnocení výkonu zaměstnanců**

Hodnotit výsledky práce jiných není jednoduchou a někdy ani oblíbenou činností. Mnohým dělají potíže odborné i metodické problémy hodnocení. Uvedme si proto několik základních pravidel:

Pravidlo č. 1

### **Jak účinně provádět hodnocení výkonu a řídit jeho zvyšování.**

Je nutné zvolit normy pracovního výkonu. Takovými normami jsou v praxi například cíle a standardy pracovního výkonu. Proces hodnocení začíná tím, že hodnocený zaměstnanec a jeho vedoucí se dohodnou na tom, co je třeba, aby se v práci dokázalo. Tato očekávání musejí být jasně stanovena předem.

Pravidlo č. 2

### **Informujme správně hodnocené zaměstnance, co od nich očekáváme s předstihem před hodnocením.**

Ideální formou pro uskutečnění takového záměru je cílový rozhovor s pracovníkem, který s ním vede jeho bezprostřední manažer.

Pravidlo č. 3

### **Vedme průběžně písemné záznamy o výkonu hodnocených zaměstnanců a snažme se získat jejich stanoviska k vlastnímu výkonu v průběhu celého hodnotícího období.**

Pravidlo č. 4

### **Snažme se o rovnováhu mezi pozitivním hodnocením a kritikou.**

Z praxe známe ne jeden případ, že to, co je uděláno správně, se přechází, protože „za to je pracovník placen“, a to, co se nedaří, se kritizuje. Vzniká pak dojem, že většina pracovníků dělá stále chyby a citlivější z nich nabývají pocit, že jsou prostě neužiteční. /8/

Pokud však chceme své zaměstnance správně hodnotit a následně efektivně odměňovat je důležité znát co naše pracovníky motivuje k práci, jakou hodnotu a jakou důležitost práci přisuzují ?

Uvedme si 4 základní důvody (volně podle Lea, S.E.G., Trapy, R.M., Webley, P.: Psychologie ekonomického chování, Grada 1994):

1. Účelové důvody, např. vydělat si peníze, zabezpečit rodinu, svou existenci, dosáhnout úspěchu, vlivu apod. Hlavním motivem takto pracujícího člověka je maximalizace užítku, obvykle vydat co nejméně vlastních sil (jakési individuální snižování nákladů) za co nejvíce peněz. „Za málo peněz hodně muziky“.
2. Práce pro potěšení, práce pro ni samotnou. Člověk pojímá práci jako zábavu, baví jej, cítí se při ní, „jako ryba ve vodě“, „ve svém živlu“ a není přitom prioritní vnější odměna, plat.
3. Sociální interakce, práce jako místo setkávání lidí. Jestliže dominuje tento důvod, práce uspokojuje především sociální potřeby, potřeby kontaktu s druhými. Dokonce pro některé lidi práce může být hlavním zdrojem sociální interakce. Ačkoliv pro tyto lidi rozhodně není prioritní výkon, omezování sociální interakce může mít neblahý vliv na produktivitu.
4. Lidé, kteří pracují proto, aby se ve své práci realizovali, nehledají jen potěšení. Více přemýšlí o tom „proč“ vnímají práci v souvislostech svého života, chtějí vydat ze sebe to nejlepší a být platní, užiteční.

Velmi výmluvný je příběh ze starého Egypta (Smékal, 1989). Faraónův písař se ptal tří dělníků co dělají. První odpověděl: „Tesám kámen“, druhý řekl: „Živím rodinu“, třetí na to: „Stavím chrám“./3/

### 2.3 Vzdělávání a výchova pracovníků

Mnozí majitelé nebo vedoucí pracovníci podceňují potřebu vzdělávání svých pracovníků. Bohužel si neuvědomují, že je v jejich vlastním zájmu, aby vzdělávání pracovníků věnovali patřičnou pozornost.

Obecně lze však konstatovat, že podnikové vzdělávání pracovníků je v poslední době v moderně řízených podnicích zřejmě nejvýznamnější personální činností.

Jednoduše můžeme říci, že vzdělávání zajišťuje, aby pracovníci podniku měli znalosti a dovednosti potřebné k uspokojivému vykonávání práce nejen v současnosti, ale i v budoucnosti, aktualizuje jejich technické a technologické znalosti v souladu s technickým rozvojem a zvyšuje jejich pracovní morálku a vazbu na podnik.

Majitelé společností si musejí uvědomit, že řízení společnosti v současných tržních podmínkách je řízením v nejistotě, řízením v podmínkách vyznačujících se vysokou mírou proměnlivosti. Na tu musí být připraven každý pracovník a společnost by mu měla ve svém vlastním zájmu výrazně pomáhat v přizpůsobování jeho pracovních schopností měnícím se požadavkům práce v přítomnosti i v přípravě na zvládnutí pravděpodobných budoucích požadavků práce ve společnosti. **Společnost tak investuje do své pružnosti a do současné i budoucí úspěšnosti a konkurenceschopnosti.**

Společnosti se nejčastěji v oblasti rozvoje svých zaměstnanců zejména soustřeďují na:

- vytváření podmínek pro rozšiřování technických znalostí a dovedností svých pracovníků tím, že nějakým způsobem podporují nebo usnadňují některé jejich aktivity volného času (technické koníčky, kutilství, organizování a částečné dotování návštěv výstav a přehlídek technických novinek a vynálezů, pracovníků jsou k dispozici odborné a populárně vědecké časopisy atd),
- jazykové vzdělávání,
- práci s osobními počítači,
- umění jednat s lidmi (zákazníky, spolupracovníky aj.),
- **mimořádná pozornost se věnuje rozvoji manažerských dovedností pracovníků zastávajících manažerské funkce, popřípadě pracovníků, o nichž se pro manažerské funkce uvažuje,**
- případně jiné kurzy a rekvalifikace.

### **Jaké jsou metody vzdělávání pracovníků ?**

Je třeba zvážit, jaké metody ke vzdělávání svých pracovníků použijeme. Některé metody jsou vhodnější k zapracovávání nových pracovníků, některé k doškolování, jiné k rozvoji pracovníků. Některé se používají častěji ke vzdělávání manuálních pracovníků, jiné ke vzdělávání duševních pracovníků. Při vzdělávání pracovníků můžeme použít metod používaných ke vzdělávání na pracovišti, tedy při vykonávání práce, metod používaných ke vzdělávání mimo pracoviště, popřípadě tvz. distančních metod vzdělávání.

Metody vzdělávání pracovníků na pracovišti:

- **Instruktaž při výkonu práce** – zkušený pracovník či bezprostřední nadřízený předvede pracovní postup a pracovník se pozorováním a napodobováním tento pracovní postup osvojí při plnění svých vlastních pracovních úkolů.
- **Koučování** – jde o soustavné podněcování a směrování pracovníka k žádoucímu výkonu práce a k vlastní iniciativě, přičemž se bere v úvahu individualita daného pracovníka. Ten je soustavně informován o hodnocení své práce.
- **Counselling** – je vzájemné konzultování a ovlivňování vzdělávaného pracovníka a jeho školitele (nadřízeného). Vzdělávaný pracovník vnáší do vztahu svou aktivitu tím, že se vyjadřuje ke všem problémům své práce i procesu vzdělávání, předkládá vlastní návrhy řešení problémů a mezi ním a školitelem vzniká zpětná vazba poskytující náměty pro obohacování stylu vedení pracovníků.
- **Rotace práce** – vzdělávaný pracovník je postupně vždy na určité období pověřován pracovními úkoly v různých částech podniku (na různých pracovních místech, úsecích) a poznává podnik komplexněji, popřípadě si osvojuje širší okruh znalostí a dovedností a stává se flexibilnějším. /5/

Metody používané ke vzdělávání mimo pracoviště se uplatňují, jak při zapracování nových pracovníků, tak při doškolování či rozvoji současných pracovníků. Jde o kurzy na školách nebo ve vzdělávacích institucích, ve zvláštních vzdělávacích zařízeních (výukových dílnách, trenažerových nebo počítačových učebnách apod.). Tradičnější z těchto metod se orientují na rozvoj sociálních a interpersonálních dovedností manažerů. Pozornost je také věnována na kurzy zaměřené na oblast vedení lidí, komunikačních dovedností a motivování podřízených.

Metod vzdělávání pracovníků je celá řada. Výše zmíněné metody dle mých zkušeností jsou v podnicích nejčastěji využívány. **Metody mají výhody a nevýhody, a proto je velmi důležité aby se výběrem metod na příslušného pracovníka nebo tým zabývala kvalifikovaná osoba, v tomto případě personalista.**

Se vzděláváním pracovníků neoddělitelně souvisí i jejich výchova, a protože výchova a vzdělávání jsou si dosti podobné a to hlavní je popsáno výše bude tomuto tématu věnováno jen pár základních bodů:

- Výchova pracovníků se prolíná i s ostatními činnostmi a prostupuje všechny aktivity řídicích pracovníků při vedení lidí v podniku. Je orientovaná na rozvoj osobnosti pracovníka, na formování jeho vztahu k vykonávané práci, profesi i k podniku. **Mimořádný důraz je kladen na osvojení si základních principů podnikové kultury a etiky. /1/**
- Výchova pracovníků je zaměřena jak na nové zaměstnance, tak i na dosavadní pracovníky.
- Výchovou pracovníků se podniky také snaží docílit zkvalitnění komunikace a pracovních vztahů přímo mezi zaměstnanci a to formou například tzv. Outdoorů, které probíhají mimo pracoviště na příjemných místech například v přírodě (v horách atd). Tyto outdoorové kurzy trvají průměrně 2-3 dny a jejich cílem je dosáhnout, aby se pracovníci navzájem lépe poznali, dokázali pracovat v týmech, řešit náročné pracovní situace, prolomili bariéry mezi nadřízený versus podřízený. Tyto kurzy jsou provázané i relaxací a sportovními aktivitami.

Výchova pracovníků je sice vysoce účelnou záležitostí, ale k tomu, aby přinášela podniku žádoucí efekt, je třeba dodržovat následující zásady:

- Vycházet ze stanovení skutečných požadavků na zvýšení či doplnění kvalifikace zaměstnanců a zajistit úzkou vazbu na plány profesní kariéry jednotlivých pracovníků.
- Na základě požadavků zajišťovat odborné vzdělávání diferencovaně pro jednotlivé kategorie pracovníků.
- Kombinovat různé formy přípravy pracovníků na pracovištích i mimo ně.
- Vytvářet v podniku sociální klima podněcující ochotu zaměstnanců k dalšímu vzdělávání, ale i k efektivní a produktivní pracovní činnosti, **podporovat jejich pracovní morálku a iniciativu se vzdělávat.**
- Průběžně hodnotit přínosnost využívaných forem přípravy pracovníků.

- Zvážit možnost finanční (třeba jen symbolické) spoluúčasti pracovníků. /1/

## 2.4 Dílčí závěr

Zdá se, že neexistuje univerzálně použitelná teorie motivace. Nicméně řádky prezentované v těchto kapitolkách značně zvyšují úroveň chápání motivace na pracovišti. Motivace je složitý, dynamický a kulturou ovlivněný pojem, a měli bychom být skeptičtí ke všem jednoduchým řešením, která o osobě tvrdí, že znají správnou odpověď. Pokud by motivace byla pro manažera jednoduchým úkolem, většina pracovišť by byla plná vysoce motivovaných zaměstnanců. Leč míra motivace pracovníků nezávisí pouze na kvalitě manažerské práce, ale také na mnoha dalších osobních faktorech a faktorech prostředí. Je zřejmé, že to, co lidi motivuje, je individuální, ovlivněno souvislostmi, závislé na kultuře a věčně proměnlivé.

Ať jsou výše zmíněné řádky o způsobech motivace určitým stimulem a návodem či pouhým zamyšlením na různorodosti, individualitou lidské psychiky a její osobnosti, protože jedině tehdy, pokud se naučíme naslouchat a více porozumět lidem, a také mít empatii ke svým pracovníkům či podřízeným, potom jsme schopni jim nabídnout to co skutečně očekávají a co zvýší jejich pracovní morálku.

Postupy jak správně odměňovat pracovníky, jaké volit školení nebo vzdělávací programy, aby se zvýšila produktivita a morálka pracovníků je všem manažerům málo platná pokud se nenaučí správně hodnotit a porozumět svým podřízeným. Z těchto důvodů je vhodné, aby na pracovištích byly vytvořeny personální oddělení, která jsou určitou zárukou profesionality a odbornosti. Neboť tato oddělení bývají složena s pracovníků, kteří mají vzdělání nejenom z oblasti psychologie, ale i v oblasti řízení lidských zdrojů.

### 3. Koncepce vyhledávání, získávání a výběru pracovníků

V předchozích kapitolách jsme si uváděly faktory, které ovlivňují pracovní morálku pracovníků. Byly to faktory – styly vedení, organizační struktura, pracovní skupiny a týmy, motivace, odměňování atd. Tyto faktory spojuje jeden článek a tím článkem je „člověk“. Aby tyto faktory mohly pozitivně působit a ovlivňovat ducha kultury firmy je důležité je „naplnit“ kvalitními lidmi ! Kvalitními lidmi nemyslíme pouze odbornost a řídicí schopnosti, ale i osobnostní stránku a jejich emocionální inteligenci. Dnes všichni víme, že „kvalitní“ zaměstnanci se velmi těžko hledají a že vytvořit dobrou pracovní skupinu, tým na určitý projekt který bude efektivně pracovat a bude v něm panovat pozitivní pracovní morálka není vůbec jednoduché, a proto je velmi důležité aby se výběrem, vyhledáváním pracovníků do organizací zabývali odborníci (nejlépe personalisté), kteří mají jednak patřičné vzdělání, zkušenosti ale i dostatek času na to aby vybrali a posoudili schopnosti a dovednosti budoucího či stávajícího pracovníka.

#### 3.1. Zásady efektivního výběrového řízení

Jak již bylo zmíněno je dobré, aby se výběrem pracovníků zabývali odborníci, kterými myslíme personalisty. Je třeba si říci, že úkolem personalistů – personální práce není jen vyhledávat pracovníky. Pojem personální práce, jak už samotný název napovídá, se zaměřuje na otázky související s člověkem jako pracovní silou, s jeho zapojováním do práce v podniku a využíváním jeho schopností, s jeho fungováním, výkonem a pracovním chováním, přizpůsobováním se podnikovým potřebám, se vztahy, do nichž jako pracovník podniku vstupuje, s výsledky jeho práce, s náklady vynakládanými na lidskou práci a v neposlední řadě i na otázky související s jeho osobním rozvojem a uspokojováním jeho sociálních potřeb. Stručně řečeno, personalistika zahrnuje všechno, co se týká člověka a jeho práce v podniku, včetně toho, co v životě pracovníka jeho práci v podniku ovlivňuje (viz faktory, které obsahuje organizační kultura, zmíněno v první a druhé kapitole). /5/ Výše zmíněný popis personální práce má výrazný vliv na produktivitu práce a pracovní morálku pracovníků.

Poslední kapitola nám ukáže jak postupovat při vyhledávání a výběru pracovníků, aby v podnicích pracovali lidé na pozicích, které budou odpovídat jejich schopnostem a dovednostem a jejich charakterové vlastnosti budou naladěny na srovnatelnou vlnu jejich kolegů.

Je důležité si také uvědomit, že kulturu organizace tvoří i způsoby výběru kandidátů a celkový přístup nejenom personalistů ale celé organizace. Výběr pracovníků je tedy důležitým nástrojem ovlivňování kultury organizace.

Signálů pro zamyšlení se nad potřebou obsazení nějakého pracovního místa může být celá škála. Za takovéto impulzy se běžně považuje např. potřeba kontinuity činností při odchodu zaměstnance, nové nároky na výkon pracovní činnosti, na které pracovník není schopen uspokojivě reagovat, nebo prosté vytvoření nového pracovního místa atd. Než zahájíme aktivity vedoucí k přijetí nového zaměstnance, musíme si odpovědět na velice důležité otázky a seznámit se ze zdroji a zásadami výběrového řízení:

### **Otázky:**

- „Využili jsme všech ostatních vhodných variant k vyřešení tohoto problému ?
- „Provedli jsme skutečně důkladnou analýzu potřeb“ ?
- „Musíme tuto činnost zajistit“ ?
- „Opravdu je nezbytné jít do jistého rizika a vyhledávat nového zaměstnance“ ?
- „Proč třeba napřed nezkusíme využít vlastních zdrojů, nebo dokonce rezerv“ ?

### **Zdroje:**

- Interní (vlastní pracovníci).
- Externí (všichni ti, kteří stojí mimo firmu, ať již v konkurenčních firmách či ve firmách mimo obor).

### **Zásady:**

- **Nejdříve je potřeba znát „koho co“, teprve pak „jak a čím“ /3/**

„**Koho co**“ – nejdříve je třeba si formulovat kritéria výběru, podle nichž se budeme rozhodovat, zda a nakolik je určitý uchazeč tím pravým. Tato kritéria musí pokrývat všechny aspekty zdárného působení vybraného kandidáta v dané ekonomické a společenské situaci, v dané firmě, v dané funkci a v daném týmu či pracovní skupině.

„**Jak a čím**“ – přehledy uvedené v následujících tabulkách jsou spíše orientační a nemohou být návodem, které metodě u které skupiny je třeba dát přednost.

	Interní zdroje			Externí zdroje					
	Kariérové plánování a příprava	Vnitrofiremní konkurz	Doporučení zaměstnanců	Přímé oslovení Vytipovaných	Firemní databáze a zájemci hlásící se sami	Inzerce	Sponzorování studentů a učňů	Poradenská firma „executive search“	Poradenská firma „recruitment“
Top manažeři	***			***		*		**	*
Manažeři střední úrovně	**	**	**	**		**		***	**
Obchodníci	*	***	**		*	***		*	***
Administrativa		*	**	**	***	**	*		*
Specialisté podpory			***		***		**	*	**
Specialisté produkce			***	**	***		**	*	**
Výkonní pracovníci			**	***	***		*		
Pomocný personál			**		***				

**Tabulka 3.1.1 Přehled získávání a vyhledávání**

\*, \*\*, \*\*\* - vyjadřují orientační míru vhodnosti použití metody.

Jedna hvězdička je označení mírně vhodné metody, tři hvězdičky označují metodu velmi vhodnou.

	Personální anamnéza	Odborné testy	Psychologické dotazníky	Projektivní testy	Výkonné testy	Další metody AC	Testy chování v přírodních podmínkách	Výběrový pohovor	Reference
Top manažeři	***			*	*	**	***	***	***
Manažeři střední úrovně	***	*	**	**	***	***	*	***	***
Obchodníci	***		***	***	**	***	*	***	***
Administrativa	***	***	**	*	***			**	***
Specialisté podpory	***	***	*	*	*	*		***	***
Specialisté produkce	***	***	*	*	*	*		***	***
Výkonní pracovníci	***	*						**	**
Pomocný personál	***							**	

**Tabulka 3.1.2 Přehled metod výběru a jejich vhodnosti**

\*, \*\*, \*\*\* - vyjadřuje orientační míru vhodnosti použití metody.

Jedna hvězdička je označení mírně vhodné metody, tři hvězdičky označují metodu velmi vhodnou.



- **Inzerce, korespondence + další zdroje** – je zřejmé, že firma, která vyhledává, získává a vybírá si pracovníka těmi nejrůznějšími metodami, zejména však pomocí inzerce, vzájemné korespondence a osobních kontaktů, se zviditelňuje a vytváří nějaké mínění o sobě, buduje vztah k vnější a odborné veřejnosti.
- **Odmítnutí** – i když výběrový poměr může být poměrně nízký, např. 1:3, většina uchazečů bude odmítnuta, proto je důležité kandidáty od první chvíle připravovat na to, že mohou být odmítnuti a je nutné zdůrazňovat, že odmítnutí nemá žádný vztah k hodnocení osobních či profesionálních kvalit, že je vybírán nejvhodnější nikoliv nejlepší.
- **Organizovanost výběrového řízení** – uchazeči si podle organizovanosti výběrového řízení poměrně snadno dělají představu o fungování firmy, ke které se hlásí.
- **Efektivní** – pod požadavkem efektivnost lze rozumět výběr toho nejvhodnějšího uchazeče, který ve firmě setrvá a bude pro ni přínosem, pod kterým si lze představit nejen výkon.
- **Etický** – zásada etičnosti vyhledávání, získávání a výběru znamená volbu takových kritérií, které nejsou zdrojem jakékoli diskriminace.
- **Ekonomický** – požadavek ekonomičnosti výběrového řízení lze vyjádřit jako optimální časovou zátěž při vynaložení přiměřených finančních prostředků.
- **Celý proces je nepřetržitý** – celý proces, počínaje plánováním lidských zdrojů, přes vyhledání a získávání k výběru je nepřetržitý. Bylo by totiž nezodpovědné teprve v situaci, kdy některý z pracovníků podá výpověď, odejde na mateřskou, do důchodu či zemře, začít s hledáním jeho nástupce. Nepřetržitost můžeme zabezpečit vhodnou kombinací interních a externích zdrojů.
- **Trychtýřový přístup** – lze předpokládat, že na počátku procesu vyhledávání a získávání pracovníků bude až několikanásobně překračovat počet kandidátů počet volných míst. Proto je třeba volit předem daný způsob redukce počtu uchazečů pomocí jednotlivých kol výběrového řízení. Obvykle jich je více než jedno a nepřesahují počet tři.
- **Celý proces je řízen dokumentací.**
- **Výběr jako transplantace** – získáváme spokojené a vybíráme nejvhodnějšího, řečeno jazykem transplantace, ne každý dárce, byť by jeho orgán byl supervýkonný a bezvadný, je vhodný. Tzn., že vybíráme takové kandidáty, kteří nejenom splňují odbornostní požadavky, ale také kandidáty, kteří zapadnou svou osobnostní charakteristikou do příslušného kolektivu pracovníků, či skupiny nebo týmu.
- **Na procesu rozhodování se podílí všichni členové konkurzní komise, odpovědnost nese její předseda** – v této zásadě je vyjádřen předpoklad, že rozhodnutí by nemělo být dílem jedince, byť za ni přejímá odpovědnost.

Výběrové řízení, proces rozhodování je skupinovou prací a vyznačuje se charakteristikami týmové práce. V zásadě jde vždy o rozhodování, do něhož vstupuje řada proměnných, které je obtížné kontrolovat. Při rozhodování se uplatňuje především intuitivní myšlení, protože nelze získat všechny informace „beze zbytku“. Za tohoto předpokladu je výhodné skupinové řešení problému. Skupina je dostatečně variabilní, např. není jen mužská, není jen z lidí personálního útvaru nebo z poradenské firmy apod.

- **Výběrové řízení postavené na 4 pilířích** – výběrové řízení nemůže být postaveno na jedné metodě, i přesto, že jsme v situaci, kdy „bereme každého“ ! Čtyři pilíře jsou základem stability, rovnoměrně rozkládají zatížení (rizika). Rovnoměrně rozkládají orientaci na minulé a současný stav. Vyvážená je skupinová a individuální práce, písemný kontakt a kontakt „tváří v tvář“.
  1. pilíř – zhodnocení personálních dokumentů (personální anamnéza),
  2. pilíř – testy,
  3. pilíř – výběrové interview,
  4. pilíř – získání a zhodnocení referencí.
- **Výběrové řízení nekončí rozhodnutím či přijetím pracovníka** – každé výběrové řízení je po čase výtečnou zpětnou vazbou o kvalitě naší práce, ale také zrcadlem, zprávou o nás samotných.

### **3.2 Metody prověřování znalostí, psychologických kvalit, dalších dovedností a kvalifikované rozhodnutí.**

Správně „vybrat“ člověka na poptávanou pozici, aby splňoval požadavky jak po odborné stránce, tak i po stránce osobnostní je velice zodpovědný úkol, a proto abychom se mohli dobře rozhodnout využíváme různé metody prověřování odborných znalostí, ale i psychologických kvalit pro zdárný výkon poptávané funkce.

Jaký bude vliv kultury organizace na pracovní morálku pracovníků mimo jiné také závisí na struktuře pracovníků, kteří v organizacích pracují. Závisí to na jejich vnitřní motivaci, na tom jestli pracují na správné pozici (zda pozice odpovídá jejich znalostem a dovednostem), na jejich přizpůsobivosti, zvládnání stresu, kolegiálně a na spoustě dalších faktorech. Proto kvalitně provedené výběrové řízení, vhodně zvolená metoda prověření jejich schopností patří k důležitým aspektům dalšího vývoje pracovníka v organizacích.

Metod na prověřování znalostí, dovedností a osobnosti uchazečů je celá řada. Další řádky budou věnovány nejčastěji používaným metodám a stručnému popisu těchto metod. /3/

#### **Psychodiagnostické metody**

Celou řadu metod lze považovat za psychodiagnostické. Nejedná se pouze o psychologické testy, ale i pozorování či rozhovor, který je samozřejmě i metodou personalistickou, sociologickou apod.

## ***Pozorování***

Při osobním kontaktu s uchazečem jej chtě nechtě pozorujeme a s informacemi, které takto získáme, nějak zacházíme, nějak je zpracováváme. U profesionálního výběrového řízení nám půjde o to, aby pozorování bylo předem stanoveným způsobem zaměřené a byly zabezpečeny podmínky co největší objektivity.

Při pozorování se můžeme zaměřit na to, jak druhý člověk **v situaci volné, nestrukturované, nebo v situaci strukturované, záměrně navozené, projevuje emoce, jedná s druhými lidmi, vztahuje se k úkolům a věcem, chová se k sobě samému.**

Takto se může projevovat, reagovat, chovat se, jednat na:

1. Neverbální úrovni prostřednictvím
  - vzdálenosti (proxemiky),
  - dotyků (haptiky),
  - gest (gestiky),
  - postojů a poloh,
  - pohybů (kineziky),
  - mimiky,
  - pohledů očí, zrakového kontaktu,
  - řečových a hlasových charakteristik (paralingvistika a extralingvistika),
  - vzhledu a vůní či pachu.
2. Verbální úrovni prostřednictvím komunikace - rozhovoru.

Při pozorování je nejčastější chybou překotná, předčasná interpretace, která uzavírá vrátka dalším možnostem. Zaměňujeme domněnky za fakta a jsme přesvědčeni, že to ani jinak být nemůže. Podívejme se však na systematictější utřídění chyb našeho vnímání.

### **Chyby při vnímání druhého člověka**

Každý z nás se během pozorování dopouští nějakého zkreslení, každý z nás máme nějaké brýle kterými se díváme na svět a druhé lidi. Mezi nejčastější chyby při vnímání druhého člověka patří:

- Haló efekt – spočívá v tom, že z dílčího projevu si vytváříme celkový dojem. Stačí nějaký detail a pod vlivem haló efektu jsme přesvědčeni, že právě toto daného člověka vystihuje.
- Efekt autoprojekce – jde o chybu podobnou haló efektu. Při autoprojekci máme tendenci druhým lidem připisovat své vlastnosti, které si obvykle sami před sebou nepřiznáváme.
- Efekt shovívavosti, mírnosti je taktéž podobný „haló efektu“ a tak trochu opakem efektu autoprojekce. Tak jako mnohdy máme tendenci posuzovat sebe v kladných vlastnostech výše a v záporných níže, posuzujeme obdobně lidi, které vnímáme jako blízké, podobné.

- Efekt stereotypu, který se projevuje jako úsudek „zdravého lidského rozumu“ úsudek podmíněný předsudky, tradicí a rigidními myšlenkovými schémata. Například je vzrůstem malým – má napoleonský komplex.

### ***Psychologické testy***

Na užití psychologických testů při výběrovém řízení panují nejednoznačné a mnohdy protichůdné, více či méně zasvěcené názory. Někdy jsou přeceňovány, jindy zase naopak znevažovány. Argumenty, které jsou používány, mnohdy svědčí pro povrchnější znalost toho, co je vlastně psychologický test, jak takový „nástroj“ vzniká, jak a co je schopen předpovídat. Pochopitelně, že každou metodu lze užit neadekvátně. Problém však není v metodě samé, ale v kompetenci toho, kdo s ní zachází.

Psychologický test je v podstatě experimentem, plně standardizovaným postupem, při kterém u testovaného navozujeme chování, odpověď v kontrolovaných podmínkách což pak umožňuje statisticky srovnávat testované navzájem či testovaného s určitou skupinou lidí.

### **Druhy psychologických testů**

Psychologické testy lze třídit z mnoha různých hledisek. Pro naše účely vystačíme s tříděním poměrně jednoduchým, na výkonnostní testy a testy osobnosti.

**Výkonové testy** – v těchto testech jak napovídá název, jde o výkon, o správnou či nesprávnou odpověď. Výkon má povahu percepčního, motorického nebo myšlenkového úkonu. Lze je též nazvat testy schopností. Nejčastěji jde o inteligenční testy. Dále jsou to pozornostní testy, testy psychomotorického tempa, dalších jednotlivých psychických funkcí a testy vědomostí. Ve výkonových testech, vzhledem k jejich psychometrickým charakteristikám, nelze dopadnout lépe, než by to odpovídalo skutečnosti. Lze však dopadnout hůře, např. pod vlivem stresu.

**Testy osobnosti** – testy osobnosti lze třídit na dotazníky, objektivní testy osobnosti, projektivní testy a posuzovací stupnice.

**Dotazníky** – zde člověk vypovídá o sobě. Z formálního hlediska jde o formalizovaný rozhovor. Obvykle na otázku nebo vzhledem k nějakému tvrzení testovaný odpovídá některou z nabídnutých možností: ano, souhlasím, ne, nesouhlasím, popřípadě nevím, nejsem si jist či něco mezi. Samozřejmě je zde možnost jistého zkreslení, které může být dáno bezděčně nebo záměrně zkresleným vnímáním sebe sama. Některé dotazníky mají proto v sobě zabudovanou tzv. lži škálu, která měří tendence jevit se lepším, v duchu společenských očekávání a konvencí.

**Objektivní testy osobnosti** – oproti dotazníkům nebo projektivním testům jsou zaměřeny poněkud úžeji, zato však testovaný nemá možnosti se nadhodnocovat. V tomto ohledu se podobají výkonovým testům, oproti nim však zkoumají osobnostní vlastnosti. Mezi Objektivní testy osobnosti se řadí i psychofyziologické testy, v nichž se sledují fyziologické ukazatele (např.: kožně galvanický reflex, pulz, krevní tlak apod.), které doprovázejí psychické jevy (např.: úzkost). Objektivní testy mohou vypadat jednodušeji. Testovaný např. řeší svůj úkol, zdánlivě jde o jeho zdárné vyřešení, přitom je zde příležitost k podvádění.

Tento objektivní test je zaměřen na testování mravního citění. Dále mezi objektivní testy mohou patřit testy vytrvalosti apod.

**Projektivní testy** – testovanému člověku na první pohled není až tak zřejmé, co je předmětem testování, protože podnětová situace je velmi mnohoznačná. Proto je pro testovaného málem nemožné mít svou odpověď pod kontrolou, jak tomu může být u dotazníků. Tyto testy jsou zaměřeny na dynamické charakteristiky osobnosti (potřeby, emoce, reakce na stres, postoje, názory, konflikty, interpersonální vztahy apod.). Jejich validita je závislá především na profesionalitě psychologa, který test administruje, vyhodnocuje a interpretuje.

Pokud budeme vybírat vhodný typ testů je důležité znát jaké jsou zásady práce s psychologickými testy a jaké jsou možnosti a meze využití psychologických testů.

**Zásady práce s psychologickými testy** – zadávání testů a jejich vyhodnocování nemusí být záležitostí psychologa, toto může vykonat důkladně proškolený pracovník. Výběr testů a jejich interpretace je však v kompetenci erudovaného psychologa. Nicméně je výhodnější, jestliže i zadávání je v rukách zkušeného psychologa.

Pravidla a podmínky pro užití psychologických testů:

- Zejména interpretace výsledků patří do rukou vysoce kvalifikovaného psychologa, který teprve po letech diagnostické praxe nebude „otrocky“ formulovat závěry, naopak bude schopen vnímat „interakce“ mezi výsledky jednotlivých testů a jejich částmi. Interpretace nemůže být jakýmsi plošným popisem, opisem z testových manuálů a poslepování těchto opisů, ale nové „vymodelování“ osobnosti, tak aby tento popis byl plastický a třeba ten, kdo testovaného blíže zná, mohl jej rozpoznat.
- Rozhodně je nepostačující užití dvou tří testů během necelých 2 hodin. Například k popisu charakteristik vůle není možné vycházet z jednoho či dvou testů podobné koncepce. Efekt takového testování je spíše nahodilý.
- Psychologické testy nemohou být jedinou metodou výběru, i když předchozí podmínky jsou splněny. Navíc je nezbytné během testování provádět pozorování (jak se chová uchazeč při testování – což je mnohdy velmi výmluvné a bohatě doplňuje střípky skládané mozaiky) a rozhovor.
- Musí být formulováno zadání, tedy to, co se chci o uchazeči dozvědět – teprve pak je možné volit neoptimálnější cestu k získání odpovědí, vhodný, citlivý a přesný nástroj měření.

**Možnosti a meze využití psychologických testů:**

Výhody:

- Umožňují kvantifikovat a srovnávat s rozličnými skupinami lidí, např. zda má blíže k charakteristice obchodníka či manažera (aniž je předem vytvořena neměnná škatulka „manažer“, „obchodník“).

- Ve své podstatě jsou objektivnější než pozorování či rozhovor, které více podléhají zkreslení, např. „haló efektu“, což lze snadno metodologicky zdůvodnit.
- Jsou obvykle roky propracovanými a ověřenými, dovedou odhalit souvislosti, které nejsou plně uvědomované.
- U dotazníků má daleko větší význam „nepříznivá zpráva“ (např. zjištění nižší sebekontroly ve dvou různých testech), zatímco u výkonových testů má váhu především „příznivá zpráva“.

#### Omezení psychologických testů:

- Popisují předpoklady, potenciál, které pak úspěšný uchazeč nemusí na daném místě rozvinout. Tedy říkají, co vše může člověk dělat, k čemu má blízko, k čemu daleko, ale závazně neříkají, co ten člověk nakonec bude dělat a s jakým výsledkem, neboť je zde celá řada dalších vlivů (motivace, firemní kultura apod.).
- Psychologickým testy, jak vyplývá z předchozího, je obtížné popsat motivaci či morální zralost.
- Nelze vytvářet obecně platné modely, např. vrcholový manažer vypadá v testové baterii takto, takto zase vypadá obchodník, mají takový a takový testový profil. Požadavky na vrcholového manažera ve výrobní firmě s pomalým inovačním cyklem budou jistě jiné než na manažera stejné pozice u firmy, která obchoduje s produkty, jejichž inovační cyklus je velmi krátký.

#### *Assessment Centre*

Výraz „hodnotící středisko“ či „diagnosticko-výcvikové centrum“ jsou překlady Assessment centra. Tyto výrazy nejsou však příliš užívané a známý je spíše pojem „assessment“. V rámci programu assessment centra jsou užívané metody, které jsme již popsali – testy, zkoušky odborných znalostí, pozorování, psychodiagnostické testy, a také rozhovor. V assessment centru jde tedy o sloučení řady dílčích metod. To, co je ovšem charakteristické pro assessment je užití chování a převaha interaktivních metod. Mezi testy chování se při assessmentu uplatňují především modelové situace, praktické problémy, případové studie, neřízená skupinová diskuse, metody tříděné došlé pošty, morální dilema. Testy chování jsou zaměřeny na akci, vykonávání něčeho „tady a teď“, zatímco dotazníky jsou popisem toho, co dělám „jinde jindy“, resp. představou, co dělám v dané situaci. Při testu chování o tom nemluví, ale dělám to.

Assessment centru se užívá nejen při výběrovém řízení, ale i při hodnocení a rozvoji stávajících pracovníků, nejčastěji v rámci programu budování týmu.

#### *Rozhovor*

Rozhovor je jeden ze způsobů sociální (lidské) komunikace, a proto i při něm jsou bezezbytku platné základní věty teorie sociální komunikace:

1. věta – NENÍ MOŽNO NEKOMUNIKOVAT at' již slovně, mimoslovně nebo činy – komunikace je vždy oboustranným procesem,
2. věta – NENÍ MOŽNO SE NIJAK NECHOVAT (netvářit), a mnohdy to, co při komunikaci dělám, jak se při ní chovám, je důležitější než to, co říkám,
3. věta – NENÍ MOŽNO NEOVLIVŇOVAT, protože vždy vytvářím nějaký dojem v druhém člověku, jsem mu třeba „nablízku“ nebo naopak „nemáme si co říci“, jsme si vzdáleni.
4. věta - NENÍ MOŽNO NĚCO NEPROŽÍVAT a nedat to nějak najevo.
5. věta – NENÍ MOŽNO KOMUNIKOVAT STEJNÝM JAZYKEM A NEZKRESLOVAT VNÍMANÉ.

Rozhovor nebo-li pohovor patří mezi nejpoužívanější, a je-li dobře připraven i prováděn, pak je nejlepší metodou výběru pracovníků. Dobře připravený pohovor přináší řadu výhod, které nemohou přinést jiné metody výběru.

Jaké jsou cíle pohovoru ?

- Získat dodatečné a hlubší informace o uchazeči, jeho očekáváních a pracovních cílech, popřípadě verifikovat informace uváděné v písemných dokumentech a posoudit tak, zda uchazeč je tou správnou osobou pro obsazované pracovní místo.
- Poskytnout uchazeči informace o organizaci a práci v organizaci ( je přitom důležité, aby uchazeč získal realistickou představu o práci na obsazovaném pracovním místě a nebyl vědomě uváděn v omyl) a umožnit mu, aby se rozhodl, zda práce na obsazovaném pracovním místě a v dané organizaci mu bude vyhovovat.
- Posoudit osobnost, povahové rysy uchazeče, tedy i tuto stránku jeho vhodnosti pro práci nejen na pracovním místě, ale i v pracovní skupině a v organizaci vůbec.
- Získat od uchazečů podněty využitelné nejen v personální práci (např. při dalším získávání pracovníků a formulování nabídky zaměstnání), ale i v řízení podniku a zlepšování jeho práce (např. zařazením otázky, co by bylo možné podle uchazeče v podniku zlepšit, co by změnil).
- Přispět k vytváření dobré pověsti organizace u vybraných i odmítnutých uchazečů nenápadným prezentováním pozitiv organizace i způsobem jednání s uchazeči. /5/

Závěrem této kapitoly považujeme za důležité se zmínit o motivaci uchazeče k práci. **Dá se říci, že zjištění kvality motivace uchazeče k práci je nejvýznamnější a nejkritičtější v celém výběrovém řízení !** Proto by měla být pro všechny personalisty (nebo pracovníky, kteří mají kompetenci provést výběr pracovníků) rozhodující otázka, jak je uchazeč

motivovaný, proč vlastně usiluje o získání dané práce. Tato otázka a odpověď na ni je důležitější než otázka, co vše uchazeč umí a zná. Říká se: hlavně, aby chtěl, to ostatní se už naučí“, „kdo chce, ten může“.

Z výše zmíněného důvodu si uvedme stručně **jak motivaci diagnostikovat**.

Předně je třeba říci, že zjišťování motivace patří nejen k těm nejtěžejnějším bodům výběrového řízení, ale také k nejnáročnějším, nejkritičtějším. Nejméně užitečným nástrojem zjišťování jsou psychodiagnostické testy, užitečnějším je zjišťování a zkoumání referencí, zkoumání osobní a pracovní historie (personální anamnéza). To jsou však metody, které se orientují na minulost a při jejich výběru předpokládáme, že to, co bylo, bude ve stejném trendu pokračovat dále. Proto potřebujeme zkoumání motivace doplnit o metodu zaměřenou k budoucnosti. Nejlépe, když v rozhovoru se ptáme na osobní vizi uchazeče a vyjádření srovnáváme s tím, jak se mu v minulosti dařilo naplňovat své vize. /3/

### **3.3 Výběrové řízení nekončí rozhodnutím**

Po skončení výběrového řízení je vhodné mít fungující zpětnou vazbu o efektivitě výběrového řízení. Tato zpětná vazba nemůže být založena na dojmech, ale faktech a číslech (viz níže analýza efektivit výběrového řízení). Během výběrového řízení bylo zejména o uchazečích, kteří postoupili do posledního kola, získáno značné množství pravděpodobně cenných informací. Tyto informace je možno využít v kariérovém plánu a při vzdělávání.

#### **Adaptační proces**

Adaptační proces obvykle trvá déle, než představuje zkušební doba. V prvním roce od přijetí lze předpokládat nejvyšší míru fluktuace. Tato míra fluktuace se dá ovlivnit nejen kvalitním výběrovým řízením, pomocí něhož získáme kvalitního a motivovaného spolupracovníka, ale v nemenší míře i kvalitním adaptačním procesem.

#### **Cíle řízení adaptace**

Hlavním cílem řízení adaptace je co nejrychlejší zařazení pracovníka, aby mohl plně uplatnit své profesionální předpoklady, pro něž byl vybrán. Dobrý start v mnohém rozhoduje o tom, jak sebe bude vnímat přijatý pracovník a kam a jak jej zařadí spolupracovníci. Projevuje se tzv. pygmaliónský efekt, který může významně určit kvalitu výkonu.

#### **Struktura řízení adaptace**

Adaptační proces obvykle zahrnuje:

1. Seznámení pracovníka s firmou („domem“ firmy)
  - historie firmy, úspěchy, dynamika růstu, postavení na trhu,
  - perspektiva, cíle, filozofie, kultura a hodnoty firmy (kam chce firma jít a co by měl hájit),



- obecné naděje, které firma do pracovníka vkládá (co firma od něj očekává, jakou roli zaujme),
  - principy odměňování, chování managementu a vztahy mezi kolegy (co může očekávat),
  - způsoby komunikace v organizační struktuře a sdílení informací, zdroje informací (kde a co a jak se dozví, jak šířit informace),
  - představení managementu,
  - rozmístění firmy a její lidé (kde kdo sedí a co dělá).
2. Seznámení pracovníka s chodem firmy
- co do „domu“ vchází a co vychází,
  - poznání rolí jednotlivých úseků na „finálním produktu“, na tom, co z „domu“ vychází a kdo jak se stará o „dům“,
  - poznání činností, které předcházejí a které následují, poznání, na kterých lidech a jejich činnostech je závislý a kteří jsou závislí na jeho činnosti.
3. Zařazení, pracovní povinnosti a úkoly
- projekt práce s jasně vymezenými povinnostmi, úkoly,
  - kritéria výkonu,
  - způsob hodnocení práce,
  - bezprostřední nadřízený a osoby s právem úkolovat,
  - pracovní doba a pracovní režim,
  - mimořádné pracovní povinnosti.
4. Plán pracovního růstu
- začlenění do firemního projektu vzdělávání,
  - tvorba kariérového plánu. /3/

### **Analýza efektivity výběrového řízení**

Kvalitní výběrové řízení by se mělo projevit:

- nižší mírou fluktuace,
- zvýšením výkonnosti firmy či její části,
- relativním snížením nákladů na pracovní sílu,

- zlepšením pracovní morálky pracovníků.

### 3.4 Dílčí závěr

Kulturu organizace tvoří lidé, kteří jsou jedineční svou osobností – svým temperamentem, charakterovými vlastnostmi a schopnostmi. Tito lidé svým chováním, postoji, názory, přesvědčeními na kulturu organizace působí a také oni svým chováním vytvářejí pracovní morálku. Proto výběrová řízení a správně zvolená metoda výběru může ovlivnit např. složení pracovní skupiny či týmu, nebo způsoby řízení vedoucích pracovníků. Od tohoto okamžiku se vytvoří „řetězec jednotlivě na sebe navazujících kroužků, který při jeho roztržení se těžko dává dohromady“ ! Tzn. že dobře zvolený (vybraný) management nepodcení rozvoj struktury organizace, odměňování pracovníků, naslouchání svým podřízeným atd.

Personalista mimo výběrové řízení neopomene ani zpětnou vazbu výběru pracovníků. Zpětná vazba mu ukáže jeho kvalitu výběru, zda jeho metody a postupy výběru byly skutečně dobře zvolené, zda pracovníka, kterého vybral zařadil do správné pracovní skupiny. Tzn. - přijali ho spolupracovníci ? Dokázal se přizpůsobit a začlenit do kolektivu a na správnou pozici, která mu vyhovuje ? Odpovídá jeho odbornost pracovní náplni, kterou vykonává ?

## Závěr

Vlivy kultury organizace na pracovní morálku jsou velmi pestré a je jich celá řada. Tato práce obsahuje vlivy (faktory) základní, ale zase nejvíce vystihující a výrazně ovlivňující morálku pracovníků.

Shrňme si v následujících odstavcích vlivy, které výrazně ovlivňují a působí na pracovní morálku pracovníků.

Na firemní kulturu a pracovní morálku působí a ovlivňuje ji volba vhodné strategie řízení, která je v souladu s cíli a strategií organizace, volba stylů a způsobů řízení odpovídajících firemní kultuře, podpora komunikace a vytváření neformálních vztahů mezi zaměstnanci napříč hierarchií řízení, pregnantní formulování obsahu organizační kultury a seznámení s ním všechny, zaměstnance tak, aby každý z nich pochopil, jaký je vztah mezi organizační kulturou a jeho každodenní prací.

Motivace je další z vlivů, které ovlivňují morálku pracovníků. Ke správné motivaci tedy patří vytváření podmínek pro rozvoj neformálních vztahů mezi zaměstnanci nejen na pracovišti, ale i mimo něj, vzdělávání a trénink zaměstnanců v souladu s organizační kulturou, hodnocení pracovníků podle kritérií představující nejdůležitější prvky organizační kultury, průběžné hodnocení zaměstnanců a odměňování jejich žádoucího chování, motivování zaměstnanců k žádoucímu chování podporujícího organizační kulturu, resp. vytváření podmínek pro identifikaci zaměstnanců s organizační kulturou, vedení a výchova podřízených v souladu se strategií řízení a cíli organizace.

Profesionálně provedený výběr pracovníků se zaslouhuje o to, že v organizační kultuře pracují lidé na správných pozicích a ve správných skupinách. Tzn. že jejich odbornost odpovídá pozici, kterou vykonávají a jejich charakterové vlastnosti a temperament zapadají do pracovní skupiny či týmu. Vhodně vybraný a správně dosazený pracovník se projeví mírou fluktuace v organizacích, ale i atmosférou a pracovní morálku, která v organizacích panuje. Proto výběr, rozmisťování a adaptace pracovníků patří také do základních, ale stěžejních faktorů organizační kultury.

Z této práce je patrné, že budovat organizační kulturu, pracovat a určitým způsobem zasahovat do zmíněných faktorů je práce velmi složitá a dlouhodobá, ale také velmi cenná a prospěšná. Tuto činnost by proto měli skutečně vykonávat lidé, kteří mají příslušnou odbornost, jsou profesionálové ve svém oboru a hlavně mají ve své pracovní náplni pouze tuto odpovědnost, protože pověřovat například výběrem pracovníků sekretářku, či technologa, tvořit tým na určitý projekt, nebo hodnotit zaměstnance a na základě hodnocení tvořit způsoby odměňování zaměstnancem, který nemá zkušenosti a odbornost není zrovna vhodná volba, a z těchto důvodů se výsledek této práce dostaví co nejdříve například ve formě zvýšené fluktuace, špatnými vztahy na pracovišti vyústěné až v konfliktní situace apod.

Cílem – snahou majitelů společností by měla být **enkulturace**, tj. proces začlenění pracovníků do kultury, který zahrnuje osvojení artefaktů, sociokulturních regulativů (obvyčejů, mravů ...) a idejí sdílených členy dané organizace (Soukup, 2000). /6/

## Resumé

Cílem práce je popsat a ukázat firemní kulturu - jaký má vliv na celkovou morálku pracovníků. Jaké faktory do firemní kultury patří a jak ji ovlivňují.

Dalším cílem také je popis struktury firemní kultury a navržení efektivních postupů, aby v organizacích panovala především „zdravě pozitivní“ atmosféra, která bude přispívat nejenom k uspokojivé morálce pracovníků, ale i k prosperitě organizací.

V první části se zaměříme na celkovou charakteristiku firemní kultury. Tzn. její obecné pojetí, jaké jsou prvky a typy firemní kultury. S firemní kulturou se úzce prolínají aspekty řízení a vedení, struktura organizace a pracovní skupiny a týmy, proto budeme podrobněji charakterizovat styly vedení a jejich rozdíly, jak souvisí se strukturou organizace styly vedení a pracovní skupiny. Co to vlastně struktura organizace je ? Jaké jsou styly práce a co je to tým ?

Motivaci práce je věnována druhá část bakalářské práce, která přímo, mimo jiné, souvisí s pracovní morálkou pracovníků. Vysvětlíme pojem motivace práce a zamyslíme se nad otázkou: „co motivuje lidi k práci, jakou hodnotu a důležitost práci přisuzují“ ? Dále popíšeme hlavní body, které ovlivňují myšlení, chování, postoje, názory pracovníků a tím také přispívají na celkovou produktivitu práce organizace.

Ve třetí části této práce popíšeme velice důležitou složku, která k firemní kultuře neoddělitelně patří a tou je koncepce vyhledávání, získávání a výběru „kvalitních“ zaměstnanců. Podstatou efektivně a produktivně fungující organizace jsou LIDÉ, proto v této části bude zájmem vysvětlit důležitost výběrových řízení a detailněji se zaměřit na jejich popis, metody a cíle s následným neopomenutím tzv. zpětné vazby o efektivitě výběrového řízení.

## **Anotace a klíčová slova**

### **Anotace**

Řehořová Kateřina. Vliv kultury organizace na pracovní morálku pracovníků. Bakalářská práce. Brno: 2005 stran 50.

Práce je zaměřena na popis firemní kultury a uvedení faktorů které firemní kultura obsahuje a které ovlivňují morálku pracovníků. Pojednává o základních faktorech firemní kultury a jejich vlivech na pracovní morálku pracovníků. Pozornost je věnována metodám a postupům, které naznačují jak se zasloužit o to, aby v organizacích panovala zdravě pozitivní morálka pracovníků, která bude přispívat k prosperitě organizací a to nejenom z hlediska zisku.

### **Klíčová slova**

Firemní kultura, morálka, zaměstnanci, motivace, odměňování.

## **Annotation and Keywords**

### **Annotation**

Řehořová Kateřina. Impact company culture on the working moral of workers. Bachelor's work. Brno 2005 pages 50.

This work is focused on description of the company culture, and stating factors, which the company culture consist of and which influence the moral of workers. It deals with basic factors of the company culture nad their impacts on the working moral of workers. Attention is paid to methods and procedures which imply how to play an important role in the healthfully positive moral of workers in organizations, which will contribute to company prosperity, not only from the point of view of a profit.

### **Keywords**

Company culture, moral, workers, motivation, remuneration.

## **Literatura a prameny**

1. Bedrnová E., Nový I. Psychologie a sociologie řízení.
2. Brooks I. Firemní kultura. Brno: Computer Press, 2003.
3. Hroník F. Jak se nespálit při výběru zaměstnanců. Brno: Computer Press, 1999.
4. Kohoutek R. Sociální Psychologie. Brno: Institut mezioborových studií, 2004.
5. Koubek J. Personální práce v malých podnicích. Praha: Grada Publishing a.s., 2003.
6. Lukášová R., Nový I. a kolektiv Organizační kultura. Praha: Grada Publishing a.s., 2004.
7. William B Werth JR. & Keith Davis Lidský faktor a personální management. Praha: Victoria Publishing, a.s., 1992.

## **Internet**

8. [www.pamservis.cz](http://www.pamservis.cz).